

Fra amatørisme til professionalisme



Rasmus Troels Krarup Hjortshøj

Speciale

Historie, Aalborg Universitet

September 2007

Titelblad

- 1. Dansk titel: Fra amatørisme til professionalisme**
- 2. English title: From amateurism to professionalism**
- 3. Vejleder: Knud Knudsen**

Forord

Jeg vil gerne rette en tak til vejleder Knud Knudsen for god og konstruktiv vejledning. Endvidere skal der lyde tak til Tommy Poulsen og Lynge Jacobsen for at afse tid til interviews. Tak skal der ligeledes lyde til personalet ved sportsarkivet i Horsens og på Horsens Bibliotek, hvor jeg begge steder er blevet mødt med stor hjælpsomhed og interesse.

Rasmus Troels Krarup Hjortshøj

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	7
2. Problemformulering	8
2.1. Temabeskrivelse	8
3. Specialets opbygning	9
3.1. Metode.....	9
3.2. Analyseramme.....	9
3.3. Fra amatørisme til professionalisme i Horsens Forenede Sportsklubber	11
4. Metode.....	13
4.1.1 Teoriramme	13
4.1.2 Case.....	14
4.1.3 Interview	14
4.2. Fodbold som historiefagligt objekt.....	16
4.2.1. Sportshistorie.....	16
4.2.2. Kulturhistorie	16
4.2.3. Opsummering	17
4.3. Historieskrivning.....	18
4.3.1. Erindringer af aktive	18
4.3.2. Journalistisk litteratur	19
4.3.3. Videnskabelig litteratur.....	19
4.3.4. International litteratur	21
5. Analyseramme.....	23
5.1. Amatør- og foreningskultur.....	24
5.1.1. Amatørisme og frivillighed i idrætsforeningen	26
5.2. Den professionelle organisation.....	30
5.2.1 Professionalisering af idrætten	30
5.2.2. Den professionelle forening	32
5.3. Opsummering	33
5.4. Amatørisme i fodbold	35
5.5. Professionalisme i fodbold	39
5.5.1. Den professionelle klub	40
5.5.2. Klubber med stor kommunal opbakning.....	40
5.5.3. Klubber med en mæcen i ryggen	41

5.5.4. Klubber baseret på en forretningsmæssig stærk ledelse	43
5.5.5. Den markante leder	44
5.6. Opsummering	45
5.7. Teori	46
5.8. Organisations- og ledelsesudvikling.....	46
5.8.1. Idealtypers opblødning.....	46
5.8.2. Krav til forandring.....	47
5.8.3. Udvikling i lederens arbejdsområder.....	49
5.8.4. Applicering af organisations- og ledelsesudvikling.....	49
5.9. Klubkultur.....	51
5.9.1. Fra makro- til mikrokultur.....	51
5.9.2. Definition af klubkultur	52
5.9.3. Applicering af klubkultur	53
6. Fra amatørisme til professionalismisme i Horsens Forenede Sportsklubber.....	55
6.1. Et tilbageblik på dansk klubfodbold.....	56
6.1.1. Begyndelsen.....	56
6.1.2. Mod professionalismisme.....	57
6.2. Kildemateriale	60
6.2.1. HFS medlemsblad	60
6.2.2. Avisartikler fra Horsens Folkeblad.....	61
6.2.3. Interview	61
6.3. Horsens Forenede Sportsklubber 1915-1978.....	63
6.3.1. 1915 – 1932, I det bedste selskab	63
6.3.2. 1932 – 1967, I skyggen	64
6.3.3. 1967 – 1978, Fra succes til fiasko	66
6.4. Amatørisme og professionalismisme i HFS	69
I dette afsnit vil amatørismen og professionalismismen i HFS kort blive ridset op. I analysen vil begreberne blive behandlet indgående.	69
6.4.1. Amatørisme i HFS	69
6.4.2. Professionalisme i HFS	70
6.5. Sæsonen 1978 i HFS.....	72
6.6. Analyse.....	75
6.7. Klubbens organisation	75

6.7.1. Lederen	76
6.7.2. Økonomi og budgettering.....	78
6.7.3. Opsummering	81
6.8. Fra forening til forretning.....	83
6.8.1. Amatørisme kontra professionalismisme	83
6.8.2. Konstitutionelle og fysiske rammer.....	85
6.8.3. Klubbens selvforståelse.....	86
6.8.4. Ungdomskultur i HFS.....	88
6.8.5. Opsummering	89
7. Perspektivering.....	91
8. Konklusion.....	94
9. English summary.....	96
10. Litteraturliste	98
10.1. Bøger.....	98
10.2. Hjemmesider.....	100
Bilag	101

1. Indledning

Min motivation for at give mig i kast med fodbold som tema, er, at jeg udover en livslang interesse for emnet, også finder det interessant at se på den udvikling som fodbolden har gennemgået i Danmark. Fra at være søndagshygge, hvor de bedste amatører udfoldede sig rundt om i landet, har klubfodbolden herhjemme udviklet sig til et industrielt foretagende, der både af tilhængere og medier følges med stor intensitet hele ugen rundt.

Denne udvikling er foregået over en betydelig årrække, men alligevel kan man pege på en enkeltstående begivenhed, der sparkede gang i klubfodbolden i Danmark. Der tænkes her på indførelsen af betalt fodbold i 1978. Dette kan betegnes som en skillevej for dansk klubfodbold. Det var her man endegyldigt og officielt inviterede professionalismen indenfor i dansk klubfodbold med det formål at hæve det sportslige niveau, som det kunne læses i pjecen *BETALT FODBOLD*, *hvorfor nu det?*

”De bedste spillere – på kontrakt – skal for fremtiden have penge for deres indsats. På den måde håber man at kunne højne standarden, stoppe tilskuerkrisen, svække spillerflugten og ikke mindst gøre landsholdet stærkere”¹

Dette markerede et væsentligt skel i dansk fodbold, og et opgør med tidligere tiders amatørideal. Forandringen skulle vise sig at være fyldt med problemer for en række klubber, der behøvede mange tilløb og en lang tilvænningsperiode, der indebar flere konkursbegæringer og andre eksempler på uføre.

¹ Magnussen & Storm, s. 13.

2. Problemformulering

I årene inden indførelsen af professionalisme i dansk fodbold var emnet blevet diskuteret utallige gange i forskellige fora. Det var blevet vendt både i DBU, blandt klublederne og blandt journalisterne i medierne, uden at man var blevet enige om at vedtage professionalisme. Der var mange, der var bekymrede for professionaliseringen af fodbolden, både ude i klubberne, i DBU, men også blandt de mest respekterede sportsjournalister var der bekymring at spore. Den mest prominente af disse var Gunner Nu Hansen, der udtrykte stor skepsis i forhold til indførelsen af betalt fodbold ved at udtale, at han ingen tiltro havde til professionel fodbold i Danmark². Mindre end et år senere blev det dog vedtaget at indføre professionel fodbold herhjemme, og ved indgangen til sæsonen i 1978 skulle de hjemlige divisionsklubber gøre sig klar til, at spillerne nu fik betaling for at spille fodbold. Ganske vist stadig ved siden af deres civile job, men for alle involverede var der tale om et kvantespring, som ingen med sikkerhed kunne spå om udfaldet af. I centrum stod klubberne, der nu skulle til at agere i en helt ny fodboldverden, hvilket leder frem til følgende problemformulering:

”Hvilke udfordringer lå der i overgangen fra amatørklub til professionel klub?”

Til problemformuleringen knytter sig to temaer, der vil blive analyseret i forhold til, og disse er:

- *Klubbens organisation*
- *Fra forening til forretning*

2.1. Temabeskrivelse

Det første analysetema er *Klubbens organisation*, og her vil der blive analyseret i forhold udviklingen i klubbens organisation. Til dette knytter sig lederens rolle, økonomien og herunder budgetteringen.

Det andet analysetema er *Fra forening til forretning*, hvor analysen vil være fokuseret på forholdet mellem amatørafdelingen og den professionelle afdeling, i hvor høj grad amatørismen prægede klubben samt normer og værdier i klubben.

² Horsens Folkeblad, onsdag d. 5. januar, 1977.

3. Specialets opbygning

Specialet er bygget op af tre hovedelementer, hvorunder der hører en række afsnit. Denne tredeling er søgt ekspliciteret i dette afsnit, og er i overskriftsform *Metode*, *Analyseramme* og *Fra amatørisme til professionalismisme i Horsens Forenede Sportsklubber*. Der vil således være både beskrivelse af og argumentation for opbygningen. Der sigtes mod at specialet hermed fremstår overskueligt for læseren fra begyndelsen

3.1. Metode

Her redegøres for specialets metodologiske overvejelser, og de problemstillinger de metodologiske valg medfører, vil her blive diskuteret. I nærværende speciale drejer dette sig om udvælgelse af case, teorien samt det kvalitative interview. Valg af metode er centralt for analysen, og derfor er det vigtigt at gøre sig disse valg klart, og samtidig redegøre og argumentere for de metodologiske valg, der er foretaget. I forhold til problematikken om overgangen fra amatørisme til professionalismisme er det essentielt, at der både anlægges en teoretisk tilgang til emnet, samt at problemstillingen belyses gennem et casestudie.

Der vil blive anlagt både en sportshistorisk og kulturhistorisk vinkel på fodbold som historiefagligt objekt, som vil blive gennemgået i grove træk, blandt andet inspireret af Niels Kayser-Nielsen. Formålet er her at placere specialets emne historiefagligt, for således både at kunne redegøre for valg af emne samt emnets historiske relevans.

Dernæst er oplagt at se på historiskrivningen i forhold til specialets emne. Der er kun en beskeden historieskrivning om emnet, overvejende af journalister og andre inden for branchen, men der er også kommet en mere videnskabelig historieskrivning, som præsenteres i afsnittet. Der er valgt en firedeling af litteraturen, for at belyse de forskellige tilgange der er til denne. I historieskrivningen vil der være fokus på litteratur og forfattere, der benyttes i nærværende speciale, men der vil dog også være plads til at fremhæve andre centrale forfattere. Samtidig vurderes omfanget af tilgængelig litteratur, hvor fokus i særdeleshed er på litteratur med samme videnskabelige og teoretiske udgangspunkt som dette speciale.

3.2. Analyseramme

Afsnittet har til formål at begrebsafdække området for analysen, og placerer analysen i en kontekst. Analyserammen er overordnet delt i to, hvoraf det første er en redegørelse af amatørisme og professionalismisme på to niveauer, medens det andet er en præsentation af teorien. Grunden til at både

de begrebsafklarende elementer og teorien er samlet her, er at begge dele benyttes i analysen, og derved skabes der en fælles referenceramme her i forhold til analysen. Således har det for specialets opbygning været naturligt at indkapsle disse i analyserammen, og dermed overskueliggøre fra hvilke udgangspunkter, der analyseres.

Analyserammen er som nævnt todelt, hvoraf der i første del præsenteres en række begreber, medens der i anden del fokuseres på teorien. Formålet med første del er, at præsentere de begreber, der senere har relevans og danner baggrund for analysen. De to centrale begreber er her amatørisme og professionalisme, og disse indeholder hver nogle karakteristika, der vil blive nærmere præsenteret. I forhold amatørismen vil der blive fokuseret på foreningskulturen og i den forbindelse det frivillige arbejde, medens der i forhold til professionalismen vil blive set nærmere på det organisatoriske element. Fælles for både amatørismen og professionalismen er, at der opereres med disse begreber på to niveauer, hvor der startes bredt i forhold til det samlede idrætsmæssige foreningsliv, for derefter at indsnævre begrebsverden til at specifikt at omhandle dansk fodbold.

Grunden til at opereres med en niveaudeling, er både at klargøre, hvornår der er tale om idrætten som helhed og fodbolden specifikt, men også at opbygge specialet hensigtsmæssigt i forhold til analysen. Da der analyseres i forhold til fodbold specifikt er det formålstjenstligt at foretage en indsnævring, så analyserammens første del afsluttes med en præsentation af amatørisme og professionalisme i fodboldens verden.

I den anden del af analyserammen præsenteres teorien. Det teoretiske fundament består af Kurt Klaudi Klausens *Organisatorisk inertie og microdynamiske processer*, hvor afsnittet *Organisations- og ledelsesudvikling*³ vil være centralt, samt af Niels Grinderslevs *Klubkultur – Den lille forskel*, som er et særskilt afsnit i *Idrætshistorisk Årbog 1998*⁴.

De to teories begrebsapparat vil blive indgående beskrevet, og efterfølgende vil det efter hvert af de to teoretiske afsnit blive konkretiseret, hvordan teorierne bliver brugt i praksis i analysen. Atter er der tale om en indsnævring, hvor det samlede teoretiske begrebsapparat præsenteret, for derefter at blive konkretiseret i forhold til analysen. Således fremstår teorierne både overskuelige og direkte anvendelige i forhold til analysen.

³ Klausen, Kurt Klaudi: *Organisatorisk inertie og microdynamiske processer*, s. 150-156.

⁴ Idræt og samfund, krop og kultur, s. 123-135.

3.3. Fra amatørisme til professionalisme i Horsens Forenede Sportsklubber

I specialets tredje del fokuseres der på den udvalgte case, som er Horsens Forenede Sportsklubber (HFS). Denne del af specialet indeholder analysen, men inden den påbegyndes, er der en grundig præsentation af HFS. Indledningsvis fokuseres der dog bredt på dansk klubfodbold, hvilket gøres for at danne en ramme for den sportslige sfære som HFS befandt sig i. Således lægges der her vægt på udviklingen i tiden op til indførelsen af professionalisme. Herpå følger en gennemgang af de kilder, der benyttes som empiri i forhold til beskrivelsen af HFS og i analysen. Der vil blive foretaget sondring mellem kilder baseret på deres form, samt en vurdering af de enkelte kilders validitet. Gennemgangen er kilderne er placeret her, idet kilderne omhandler HFS, og derfor har deres relevans i forhold til de efterfølgende afsnit. Ved en præsentation her er kilderne således frisk i læserens erindring.

Inden analysen er der en historisk gennemgang af HFS, hvor den sportslige udvikling beskrives. Herefter følger et rids af amatørismen og professionalismen i klubben, for på beskrivende facon at skitsere disse nøglebegreber i forhold til HFS. Endelig følger et resume af sæsonen 1978, der var kendetegnet ved indførelsen af professionel fodbold i HFS. Der foretages endnu engang en indsnævring, så man ved indgangen til analysen, har dannet sig et overblik over udviklingen i HFS. Indsnævringen har endvidere til formål at lede læseren frem til situationen i HFS ved indførelsen af professionel fodbold.

Efterfølgende kommer analysen, hvor begreberne og teorien fra analyserammen sammen med det empiriske materiale bruges til at analysere i forhold til de to opstillede temaer *Klubbens Organisation* og *Fra forening til forretning*. De to analyseafsnit vil være inddelt, således at der skabes overblik over, hvilke begreber og teoretiske aspekter der analyseres i forhold til.

Efter analysen følger en perspektivering, hvori der gennem empirien vil blive perspektiveret til eftertiden og reflekteret over den proces HFS gennemgik. Perspektiveringen har til formål at belyse analyseresultaterne set i lyset af den efterfølgende udvikling i dansk fodbold, samt reflektere over muligheden for andre handle-mønstre. I den forbindelse har jeg interviewet AaBs sportsdirektør Lyng Jacobsen, der er tilknyttet en klub, der ligeledes gennemgik udviklingen fra amatørisme til professionalisme.

Slutteligt følger konklusionen, hvor der vil blive samlet op analysen, og hvori problemformuleringen er besvaret. Her vil jeg se på, hvordan organisationen håndterede professionel fodbold i HFS, samt hvilken rolle klubkulturen spillede for overgangen fra forening til forretning.

4. Metode

I forhold til metoden har der været foretaget en række overvejelser og valg i nærværende speciale. Disse overvejelser og valg vil følgende blive diskuteret. Der er valgt en tredeling af afsnittet, således at de tre centrale elementer af metoden, *teorirammen*, *casen* samt *interviewene*, diskuteres separat.

4.1.1 Teoriramme

Baggrunden for valget af organisationsteori er, at udviklingen af en idrætsforening eller idrætsklub indebærer en organisatorisk udvikling. Netop organisationen har især i de senere år været et nøglebegreb, når talen er faldet på moderne og professionelle fodboldklubber. Dette speciale fokuserer på professionel fodbolds begyndelse i Danmark, og herunder organisationsudviklingen i forbindelse med udviklingen af professionel fodbold. Som begrebsapparat til at undersøge organisationsudviklingen er Kurt Klaudi Klausen derfor et oplagt valg.

Styrken ved at vælge Klaudi Klausens tilgang er, at han konkret har opstillet nogle parametre for udviklingen fra én forenings- eller organisationsmodel til en anden, som i nærværende speciales tilfælde er udviklingen fra amatørisme til professionalisme. Fordelen ved Klaudi Klausens tilgang er endvidere, at teorien bliver målbar i praksis, og med den rette empiri, bliver det muligt at undersøge om de enkelte præmisser for den organisatoriske udvikling bliver opfyldt.

Omvendt kan man påpege en risiko for, at den teoretiske tilgang ved at benytte netop denne indgangsvinkel bliver for skematisk, og dermed ikke efterlader plads til nuancer. Faren er, at teorien derfor primært kommer til at optræde som en tjekliste. Dog tager Klaudi Klausen selv hensyn til denne faktor i sin teori, idet han redegør for, at de karakteristika han opstiller, i virkelighedens verden bør opfattes med nuanceforskelle. I øvrigt kendetegnes teori generelt ved at være opstillede præmisser, der i deres natur opleves firkantede, men jo som oftest skal ses som ramme for fortolkningsmuligheder i forhold til analysegenstanden.

Analysegenstanden i dette speciale er fodbold, og som det ses senere i dette afsnit er analysen caseorienteret i forhold til en fodboldklub. Således er det relevant at benytte teori, der omhandler fodbold, og mere specifikt er kluborienteret. Derfor er Niels Grinderslevs begreb klubkultur som teoretisk afsæt fundet brugbart. I teoretisk sammenhæng er der tale om et nyt begreb, der er anvendeligt til at undersøge givne strukturer i en fodboldklub. Klubkultur som teoretisk apparat kan benyttes til undersøgelser af det samspil klubben har med omgivelserne, de traditioner der er

fæstnet til en klub, samt hvorledes udviklingen i klubben præges af netop disse traditioner. Derfor er Niels Grinderslevs teori om klubkultur valgt til at undersøge, hvorledes klubkultur i form af blandt andet traditioner spiller en rolle for udviklingen i en fodboldklub. Den oplagte fordel ved Grinderslevs teori, er at den er udformet specifikt mod en klubundersøgelse, og derfor lægger sig naturligt i forlængelse af specialets fokus.

4.1.2 Case

Ved at benytte en case som analysegenstand gives der mulighed for at foretage en grundig analyse af den udvalgte klub. Valget af en case er foretaget på baggrund af ønsket om at få nærmere kendskab til forholdene i en specifik klub. Casen er endvidere gavnlig i forhold til at undersøge de temaer, der stilles i forlængelse af problemformuleringen. Med valget af en enkelt case fraskrives muligheden for eksempelvis en komparativ analyse, hvori en undersøgelse af to klubber med hver deres kendetegn ville indgå. En komparativ analyse med baggrund i casemateriale havde givet specialet et andet fokus, hvor to klubber havde været i et modsætningsforhold. Målet i dette speciale har ikke været at finde et modsætningsforhold og søge forklaringer herigennem, men tværtimod at undersøge forholdene i en given klub inden for dens egne strukturer. Det skal dog nævnes, at der i specialet henvises til andre klubber, samt perspektiveres til andre klubber, så helt fraskrive sig et komparativt element kan specialet ikke, men det er dog ikke et centralt tema for analysen.

4.1.3 Interview

Det kvalitative interview er valgt med baggrund i den caseorienterede analyse. Det kvalitative interview er derfor et oplagt valg, idet der søges indgående kendskab til netop den udvalgte case. Jeg har valgt to kvalitative interviews⁵. Det ene er valgt i forhold til casen, og er derfor centralt empirisk materiale i forhold til analysen, medens det andet er valgt i forhold til at perspektivere analysen og opnå en bredere ramme samt et øget kendskab til forhold andre steder end den udvalgte case i perspektiverende øjemed.

Den kvantitative tilgang, i form af en spørgeskemaundersøgelse, ville rent metodisk ikke have givet større mening, idet temaerne ikke ville kunne belyses ud fra kvantitativ undersøgelse. Skulle en kvantitativ undersøgelse have været valgt, ville det have krævet en helt anden vinkling, hvor man eksempelvis kunne have søgt at drage nogle generelle tendenser. Kvantitative interviews fordrer i reglen en søgning efter tendenser, modsat det kvalitative interview der er konkretiserende.

⁵ Interviews vedlagt som bilag i CD-format. Se bilag 3 og 4.

For at sikre en struktur på det kvalitative interview udarbejdede jeg to spørgeguides⁶, der skulle sikre, at interviewene kom til at omhandle de tematikker, der ville være relevante at belyse. Spørgeguiderne skal ikke ses som fast strukturel formel, der for enhver pris bliver fulgt slavisk. Formålet var derimod, at spørgsmålene skulle fungere som igangsætter til respondenterne, som derfra skulle berette om de givne forhold. Da interviewet således ikke havde form efter et nøje fastlagt skema, men heller ikke kan siges at være en frit flydende samtale, så er der rent metodisk tale om en semi-struktureret interviewform⁷. For øvrige informationer omkring det kvalitative interview henvises til Steinar Kvale⁸.

⁶ Se bilag 1 og 2.

⁷ Kvale, Steinar, Interview, en introduktion til det kvalitative interview, s. 131.

⁸ Kvale, Steinar, Interview, en introduktion til det kvalitative interview.

4.2. Fodbold som historiefagligt objekt

Fodbold kan både betegnes som et sportshistorisk og kulturhistorisk fænomen, og i følgende afsnit vil det kort blive belyst, hvorledes emnet er blevet behandlet historisk.

4.2.1. Sportshistorie

Fodbold kan placeres inden for det historiske felt, der benævnes sportshistorie. Det er et område, som har været meget svagt belyst inden for det historiske felt⁹, og derfor er det interessant at indkredse nærmere i hvilken historisk kontekst dette fænomen skal indplaceres.

Som udgangspunkt for en afdækning af det sportshistoriske område vil Niels Kayser-Nielsen blive inddraget, da han som en af de få historikere herhjemme har behandlet emnet indgående.

Kayser-Nielsen peger på, at man indenfor historiefaget har måttet læne sig op ad sociologien for overhovedet at kunne inddrage sporten som et område med blot en smule teoretisk funderet substans¹⁰. Der eksisterer der dog kun sparsomt materiale omhandlende sportshistorien, også når det gælder det sociologisk-teoretiske fundament¹¹.

Sportshistorien som faglig term befinder sig altså i et fagligt rum mellem historie og sociologi. Problemet med sportshistorien er, som Kayser-Nielsen redegør for, at det teoretiske fundament i arbejdet med sportshistorie har manglet. I stedet har sportshistorien været præget af statistik og annaler¹², og dermed været genstand for en mere overfladisk behandling.

4.2.2. Kulturhistorie

I stedet for at være dækket ind under termen sportshistorie, kan fodbold betragtes som en del af termen idrætshistorie. I forhold til idrætshistorien skal fodbold sammen med idrætten som helhed ses som en del af begrebet kropskultur, hvor legemsøvelser og kendskab til egen krop var centrale temaer, og dermed bevæger man sig over i feltet idrætshistorie, som er et bredere begreb end sportshistorien.

Det interessante ved kropskultur er netop begrebet kultur. Idræt og dermed også fodbold kan nemlig også anskues som del af et kulturelt udtryk¹³, og dermed som en del af kulturhistorien. Endnu

⁹ Kayser-Nielsen, Niels: Den jyske Historiker 19-20, s.11.

¹⁰ Kayser-Nielsen, Niels: Den jyske Historiker 19-20, s.17-18.

¹¹ Kayser-Nielsen, Niels: Den jyske Historiker 19-20, s.19.

¹² Kayser-Nielsen, Niels: Den jyske Historiker 19-20, s.14-15.

¹³ Korsgaard, Ove: Kampen om kroppen, s. 11.

nærmere et kulturstudie i forbindelse med fodbold kommer man, når man ser på begrebet klubkultur¹⁴, hvor der inddrages normative begreber fra sociologien.

Fodbolden, og sport i det hele taget, var i mange år og er stadig ikke at regne på linje med andre kulturtilbud som teatre, museer og andre finkulturelle institutioner, men derimod måske snarere tilhørende lavkulturen, hvortil der knytter sig andre normer. Eksempelvis er der normativt stadig en udtalt forskel på at tage i teatret og til fodboldkamp. Andre normer gør sig gældende, og der er en forventning om, hvilken opførsel man finder passende alt efter det kulturelle arrangement.

Til fodbold er der desuden blevet knyttet begrebet klubkultur, som er et nyt begreb, der udspringer af kulturanalysen. Sammenholdt med kropskultur og klubkultur indeholder fodbold dermed nogle kulturfaglige elementer, som kvalificerer den til en del af kulturhistorien.

4.2.3. Opsummering

Fodbold kan som historiefagligt objekt anskues som en del af sportshistorien, som for en stor dels vedkommende har været præget af annaler og statistikker, men som i løbet af de seneste årtier har været under kraftig indflydelse fra først og fremmest sociologien.

Ligeledes kan fodbolden anskues fra en idrætshistorisk vinkel, hvor blandt andet kropskulturen har været en central faktor. Derfra har idrætten og dermed fodbolden udviklet sig til et kulturhistorisk begreb, og fodbolden har været genstand for kulturanalyser, og derigennem udviklet begreber som eksempelvis klubkultur. Igen er der dog tale om indflydelse fra sociologien.

¹⁴ Grinderslev & Hansen, Idræt og samfund, krop og kultur, s. 123-135.

4.3. Historieskrivning

I forhold til det historiografiske afsnit har jeg afgrænset litteraturen til at dreje sig om idrætsrelateret litteratur og for største dels vedkommende fodboldrelateret litteratur.

Litteraturen er blevet delt, så der skelnes mellem forskellige typer af litteratur, hvilket tager sig ud som følger: *Erindringer af aktive*, *Journalistisk litteratur*, *Videnskabelig litteratur* og *International litteratur*.

4.3.1. Erindringer af aktive

Mestendels af den litteratur, der omhandler dansk fodbold er værker, der hører under kategorien erindringer af aktive. Et utal af danske fodboldspillere har udgivet deres erindringer, som oftest i samarbejde med en journalist. Sådanne bøger er et tilbageblik over den enkelte spillers karriere, hvor han beskriver de valg og fravalg, han har måttet træffe.

I løbet af de seneste år har der været en tendens til, at disse erindringsbøger i lige så høj grad omhandler aspekter uden for fodboldverdenen. Det er så typisk familiemæssige forhold, der beskrives, men også personlig oplevelser uden direkte relevans til fodbold beskrives. Denne type litteratur har mindre relevans for nærværende speciale.

Det er dog to erindringsbøger, der er særligt interessante. Den første af disse er *Livet er for kort til lange afleveringer* af Niels-Christian Holmstrøm, der som tidligere spiller, træner og sportsdirektør har beskrevet udviklingen i sin aktive tid både som spiller og leder, og som netop beskriver overgangen fra amatørisme til professionalisme.

Det andet værk er *Don Ø* af Flemming Østergaard, bestyrelsesformand i FC København, en klub der i Flemming Østergaards tid, har synliggjort netop organisationselementet i professionel klubfodbold herhjemme, og som en markant lederskikkelse er blevet et symbol på fodbold som forretning.

4.3.2. Journalistisk litteratur

Den anden kategori af litteratur er journalistisk litteratur. Dette felt kan også have en teoretisk indgangsvinkel, men her tænker jeg hverken samfundsfagligt eller videnskabsteoretisk. Teorien her består af fodboldens egen isolerede teori omhandlende taktiske overvejelser, og er i akademisk sammenhæng i videnskabelig, og derfor litteratur med dette perspektiv placeret her. Derfor eksisterer der inden for fodboldens egen verden et teoretisk felt, der ikke kan sidestilles med den teori, der benyttes i dette speciale.

Inden for dette fodboldteoretiske felt et af mest seriøse værker Jens Bangsbos (cand. scient. i matematik og idræt og med fortid som træner i den italienske storklub Juventus) trilogi *Vi angriber*, *Vi forsvarer* og *Det gode hold*. Der findes en række andre af disse fagbøger, der beskæftiger sig med fodboldfaglig teori.

I forhold til nærværende speciale er der især fokuseret på journalistisk litteratur omhandlende udviklingen i dansk fodbold. Et af de vigtige værker her er Knud Lundbergs (tidligere landsholdsspiller og sportsredaktør på dagbladet Information) omfattende firebinds værk *Dansk Fodbold*, hvor han indgående beskæftiger sig med både dansk klub- og landsholdsfodbold fra 1937-1987. Værket er omfattende og leverer et stort indblik i dansk fodbolds historie.

Journalist Lasse Ellegaard har skrevet to værker om fodbold, hvor *Den dyre Langside* er interessant for dette speciale. I *Den dyre Langside* behandler en række forfattere og journalister forskellige forhold i dansk elitefodbold, herunder udviklingen fra amatør til professionel.

Af andre interessante skribenter indenfor det sportsjournalistiske felt herhjemme kan nævnes den nu afdøde Per Høyer Hansen, der blandt andet arbejdede for det velansete fodboldmagasin Tipsbladet. Blandt Per Høyer Hansens mest berømte værker er hans beskrivelser af de enkelte VM-slutrunder, hvor han desuden forsøgte at sammenkoble politiske forhold med fodboldens verden.

4.3.3. Videnskabelig litteratur

Den tredje type værker af de tre, som jeg indledningsvist skitserede, er de, der findes absolut færrest af i dansk litteratur. Jeg tænker her på værker, der har en videnskabelig indgangsvinkel til fodbold.

I forhold til projektets tema er det i historiografisk lys interessant at se, hvad der er skrevet af videnskabelig litteratur på dansk omkring overgangen fra amatørisme til professionalisme, og som samtidig har et videnskabeligt tilsnit.

Her kan nævnes er den nyligt udgivne *Professionel fodbold* af Jakob Magnussen & Rasmus K. Storm. De hævder selv i forordet at det er den første danske bog, der har en samfundsvidenskabelig tilgang til emnet fodbold:

*”Der er lavet mange danske bøger om professionel fodbold – eller aspekter af fænomenet – men det, der gør denne bog forskellig fra andre bøger, er dens primære samfundsfaglige tilgang til emnet. Det har nemlig stået os klart, at den samfundsvidenskabelige forskning i idræt i almindelighed samt i fodbold i særdeleshed stadig befinder sig i periferien herhjemme.”*¹⁵

Med dette udgangspunkt bliver nærværende speciale ekstra interessant og udfordrende, da det bliver en stor opgave at finde den rette teoretiske og videnskabelige indgangsvinkel til netop dette speciale.

I forhold til den organisationsteoretiske kobling er det endnu mere sparsomt med dansk litteratur. Dog er *Analyse af fodboldklubbers organisatoriske tilpasning mod professionelle tilstande* af Kenneth Herskind interessant i forhold til nærværende speciale. Rent periodemæssigt befinder Herskind sig længere fremme end nærværende speciale, men det teoretiske udgangspunkt er ikke meget ulig. Herskind arbejder således ud fra en organisationsteoretisk vinkel, og leverer derfor et væsentligt bidrag til det sparsomme litteratur, der findes på området herhjemme.

Det er også værd at nævne Kristian Nielsen, der i sit speciale med titlen *Arbejdsmarkedsrelationer i professionel fodbold i Danmark* anlægger et sociologisk perspektiv. I samme sociologiske boldgade er der Mads Lind, der i sin ph.d. afhandling *Relationsformer i professionel fodbold* fokuserer på de professionelle spilleres indbyrdes forhold.

Set i et videnskabeligt perspektiv, hvor det ikke blot er fodbold, men idræt som helhed, der er litterær genstand, så er der i forhold til dansk litteratur nogle værker, der er interessante for nærværende speciale. Niels Kayser-Nielsen (lektor ved Aarhus Universitet) der har skrevet en

¹⁵ Magnussen & Storm, s. 7.

række værker med kropskultur som centralt tema, er i den forbindelse væsentlig at nævne. Særligt hans indlæg omkring sportshistorie i *Den Jyske Historiker* nr. 19-20 har interesse for dette speciale.

I forhold til begrebet kropskultur er Ove Korsgaard (instituttleder ved Institut for Pædagogisk Filosofi) ligeledes væsentlig at nævne, og værket *Kampen om kroppen*, er i dansk sportshistorisk sammenhæng at regne for et centralt værk.

Et centralt og årligt tilbagevendende værk er *Idrætshistorisk årbog*, der er udkommet siden 1984. Heri behandles forskellige idrætsorienterede temaer. I forhold til nærværende speciale er 14. årgang fra 1998 interessant, da det er heri Niels Grinderslev præsenterer sit teoretiske begrebsapparat om klubkultur.

Ydermere skal nævnes Jens-Ole Jensen og Jan Kahr Sørensens *Idræt i perspektiv*, der er et kulturhistorisk værk, der blandt andet fokuserer på foreningsidrætten.

En forfatter der ligeledes skal nævnes er Birger Peitersen (underviser på Institut for Idræt, tidligere træner for Brøndby IF og kvindelandsholdet), der har forsket i fankultur, og udgivet flere værker i den forbindelse.

4.3.4. International litteratur

Den internationale litteratur kan som tilfældet er med den danske deles op i en række kategorier. Hvert land har sin fodboldhistorie, både på klub- og landsholdsplan. Her er disse dog samlet i ét med særligt henblik på de, der har interesse for nærværende speciale.

I forhold til temaet amatørisme kontra professionalisme er Richard Holt & Tony Masons *Sport in Britain, 1945-1950* særligt værd at lægge mærke til. Heri beskriver de en række kendetegn ved henholdsvis amatørismen og professionalismen inden for sportens verden, hvilket gør den interessant i forhold til dette speciale. Fodbold behandles her på linje med en række andre af Englands mest populære sportsgrene.

Vendes blikket mod Skandinavien er svenske Torbjörn Anderssons *Kung Football*, der har en kulturhistorisk tilgang værd at bide mærke i. Han redegør for svensk fodbold fra slutningen af

1800-tallet op til 1950, og særlig interessant for nærværende speciale er, at han opererer med begreber, der ikke er helt ulig klubkulturbegrebet, som er en af de to bærende teorier for denne opgave.

I forhold til det kulturhistoriske kan også nævnes værket *Football in France* af Geoff Hare, der undersøger udviklingen i fransk klubfodbold.

I forbindelse med det organisationsteoretiske aspekt er det værd at hæfte sig ved Bob Perry (underviser ved University of Wolverhampton). I 1999 forsøgte han at redegøre for litteratur, der beskæftiger sig med det ledelsesmæssige og økonomiske aspekt af fodbolden¹⁶, og han peger på, at der kun findes sparsom litteratur omhandlende det ledelsesmæssige og økonomiske aspekt af fodbold, men at det efterhånden er et område, der fokuseres mere på.

“Although academic business-related football literature is sparse, the indications are that this is changing with increasing attention reflected in more recent management and business journals and books”¹⁷.

Til gengæld er der på engelsk en del litteratur om fankultur, grundet omfattende problemer med hooliganisme som i en lang årrække har plaget engelsk fodbold. Af de vigtigste værker omhandlende hooliganisme kan nævnes *Knowing the Score* af Gary Armstrong, der i bogen følger en gruppe hooligans og undersøger mekanismerne bag hooliganisme fra et antropologisk og sociologisk perspektiv.

¹⁶ http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs_OP04-99%20Perry.pdf

¹⁷ http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs_OP04-99%20Perry.pdf, s.6.

5. Analyseramme

I analyserammen vil der blive præsenteret en række begreber, som senere vil blive inddraget i analysen. Endvidere vil analyserammen indeholde specialets to teoretiske afsnit, der sammen med den senere præsenterede empiri danner baggrund for analysen. Kronologisk sigtes der i analyserammen efter at præsentere begreberne i en rækkefølge, der billedligt skal betragtes som tragtformet. Der startes i yderste lag, og derpå arbejdes der indad, hvilket bevirker en mere overskuelig opbygget struktur.

Således startes der med et bredt forenings- og organisationsniveau for siden hen at snævre sig ind til fodboldens verden. Centralt i billedet står begreberne amatørisme og professionalisme, som er overordnede begrebsmæssige størrelse gennem hele analyserammen.

Teorierne præsenteres i to særskilte afsnit, der hver især afsluttes med at konkretisere, hvorledes teorien vil blive appliceret på analysen.

5.1. Amatør- og foreningskultur

Begrebet amatørisme dækker over andet og mere end blot en amatørfodboldspiller eller anden idrætsudøver for den sags skyld, der ikke får betaling for at udøve sin sport. I dette afsnit vil begrebet amatørisme blive udvidet til begrebet amatør- og foreningskultur. Dette begreb er dækkende på et bredere niveau, og anvendeligt, når den idrætsmæssige udvikling i Danmark skal beskrives.

Den organiserede danske idræt tog sit udspring i sidste del af 1700-tallet, hvor man med inspiration fra Tyskland arrangerede legemsøvelser for lokalbefolkningen. Kendetegnende for denne periode var, at det kropslige stod i centrum og lige så vigtigt det var at motionere, lige så vigtigt var det at kende kroppen og dens funktioner¹⁸.

I løbet af 1800-tallet udviklede idrætten sig yderligere, og med skyttebevægelsernes indtog i Danmark i 1861 kom der for alvor skred i foreningskulturen. Skytteforeningerne var stramt styrede og havde til formål at udbrede våbenkendskabet i befolkningen. Efter nederlaget i krigen mod tyskerne i 1864 blomstrede skytteforeningerne for alvor de følgende år, og blandt visse politikere var udbredelsen af skytteforeninger en metode til at udvikle våbenkyndige folk, og derfor oplevede man en betydelig økonomisk støtte til disse foreninger¹⁹.

Idrætsforeningen som vi kender den i dag begyndte for alvor at bryde igennem i 1880'erne, og skulle fungere som en social institution i paradigmeskiftet til det moderne samfund²⁰.

Foreningsmodellen var klassebestemt, og alt afhængig af, om man tilhørte borgerskabet, bønderne eller arbejderklassen kunne man finde en forening, der passede til ens idealer. Som udgangspunkt havde foreninger et politisk tilsnit alt afhængig af, hvilken samfundsklasse foreningen tilhørte.

Fælles for både borgerskabet, bønder og arbejdere var, at man hver især tog foreningsmodellen til sig, dyrkede den både som et kulturelt fællesskab, men også som et organisatorisk middel til samfundskontrol.

”Ud fra en samfundsmæssig betragtning er foreningerne organisationer, der samordner menneskers krav og mål i forhold til samfundet. Men i det lys er

¹⁸ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 171.

¹⁹ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 178.

²⁰ Bøje & Eichberg: Idrættens tredje vej, s. 121.

foreningerne på een gang et udtryk for både en mobilisering af befolkningen og en samfundsmæssig kontrol.”²¹

Foreningslivet havde mange ansigter, og selv om det var en udløber af 1700-tallets legemsøvelser, så var der ikke blot tale om foreninger med en idrætsmæssig tilgang. Foreningslivet op gennem 1900-tallet har været præget af rig variation, og foreningsmodellen dækker således både over politiske foreninger, sangforeninger og mange flere.

I løbet af 1900-tallet stødte amatørismen herhjemme dog ind i en lang række forhindringer, idet det professionelle aspekt mere og mere stak sit hoved frem. Allerede i 1925 blev der åbnet op for, at idrætsudøvere kunne modtage erstatning for tabt arbejdsfortjeneste, og i det hele taget foregik der en ideologisk kamp, hvor der på en side var en higen efter at dyrke sportens idealer om hurtigere, højere og stærkere, medens der samtidig fandtes den organisatoriske kultur, hvor sporten skulle være et åndeligt fristed, hvor fællesskabet kunne dyrkes²². Et andet anslag mod amatørismens idealer var indførelse af tipsloven, Loven om tipning, i 1948. Mange mente at spil stred fundamentalt imod amatørprincipperne, og selv om formålet med loven var at generere penge til idrætsorganisationerne, så var antagelsen mange steder, at det var beskidte penge man fik ind i en ren sport

”De danske Gymnastikforeninger og mange andre protesterede. Man fandt det umoralsk, at en ”ren” bevægelse som idrætten skulle støttes gennem ”urene” midler.”²³

Loven om tipning blev dog gennemført, og op igennem 1900-tallet blev der flere og flere anslag mod den rendyrkede amatørisme, og nationalsporten fodbold kappede officielt i 1978 de amatøristiske bånd på eliteplan ved indførelsen af betalt fodbold.

²¹ Bøje & Eichberg: Idrættens tredje vej, s. 122.

²² Korsgaard, Ove: Kampen om kroppen, s. 318.

²³ Korsgaard, Ove: Kampen om kroppen, s. 320.

5.1.1. Amatørisme og frivillighed i idrætsforeningen

I forhold til nærværende projekt er idrætsforeningen, som også kan benævnes amatørklubben interessant. Amatørklubben er båret af frivillige, der ledelsesmæssigt lægger kræfter i at få den til at fungere. Det er dog væsentlig at medtænke foreningskulturen som mere end blot en sportsklub.

I forbindelse med idrætsforeninger er begrebet frivillighed et centralt tema, og begrebet frivillighed er afgrænset som følger:

- 1) det frivillige arbejde udføres uden pres.*
- 2) det frivillige arbejde er ulønnet eller symbolsk aflønnet.*
- 3) det frivillige arbejde udføres for andre personer end familien.*
- 4) det frivillige arbejde er til gavn for andre.*
- 5) det frivillige arbejde er organiseret.*²⁴

Nanette van der Lippe Borges arbejder med frivillighed i forhold til det enkelte individ, medens jeg i dette projekt ser begrebet frivillighed som en indlejret del af det idrætsmæssige foreningsarbejde, og derfor ikke vil gå yderligere ud ad en individualiserende retning. Dog finder jeg definitionen på frivilligt arbejde vigtig i forhold til en rammeopstilling af begrebet.

Jeg opererer med begrebet frivillighed i forhold til den idrætsmæssige foreningskultur af afgrænsningsmæssige hensyn, vel vidende at frivillighed fungerer i et væld af andre organisationer som eksempelvis indenfor socialt arbejde, miljøarbejde, nødhjælpsarbejde med flere.

I forhold til amatørklubben er denne kendetegnet ved, at ledelsen yder et stort stykke arbejde for at kunne drive en sådan klub. Det ledelsesmæssige arbejde består i at skaffe sponsorer, skaffe trænere til de respektive hold samt i mange tilfælde at sørge for ikke-sportslige aktiviteter. Man ser i den forbindelse ofte sportsklubber være involverede i bankospil, byfester og lignende arrangementer, der skal sørge for klubbens økonomi.

For en nærmere beskrivelse af den idealtypiske frivillige forening vil jeg benytte Bøje & Eichbergs fem punkter²⁵ forkortet ned i skemaform:

²⁴ Borges, Nanette van der Lippe: Idrætsforeninger i Danmark og frivilligt arbejde, s. 29.

²⁵ Bøje & Eichberg: Idrættens tredje vej, s. 123.

Punkt	Karakteristika
1: Frivilligt medlemskab	<ul style="list-style-type: none"> - Frivilligt medlemskab. - Indmeldelse og udmeldelse ved egen bestemmelse.
2: Uafhængighed af det offentlige	<ul style="list-style-type: none"> - Foreningsfrihed ifølge Grundlovens § 78. - Forfølgelse af mål og interesser uden indblanding. -
3: Interesseforpligtelse for medlemmerne	<ul style="list-style-type: none"> - Foreningen skal sikre medlemmernes interesser for bevarelsen af disses medlemskab, finansielle bidrag og frivillige ydelser.
4: Demokratisk beslutningsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Foreningens vedtægter bygger på principper om lighed, retfærdighed og frihed. - Alt afhængig af bestemmelser har medlemmerne direkte eller indirekte indflydelse.
5: Frivillig, ulønnet indsats	<ul style="list-style-type: none"> - Frivillige ulønnede ledere og instruktører, der fungerer vederlagsfrit.

Som Bøje & Eichberg påpeger, er idrætsforeningen kommet under pres fra flere sider de senere år. I forhold til frivilligheden oplever idrætsforeningerne presset fra to sider, nemlig fra oplysningsforbundene og græsrødderne.

Oplysningsforbundene har gennem de senere år fungeret som et supplement til idrætsforeningerne blot med den forskel at instruktørerne her er aflønnede. Det har fået den konsekvens, at foreningerne oplever en skærpet konkurrence om de bedste instruktører. Dog skulle dette med

folkeoplysningsloven være sat en stopper for, idet man med den differentierer, således at oplysningsforbundenes motionstilbud kategoriseres som undervisning, hvorved instruktørerne får karakterer af undervisere.

En anden trussel mod de etablerede idrætsforeninger er græsrodderne, som ifølge Bøje & Eichberg er fokuseret mod enkeltprojekter, og har en langt fladere organisation. Endvidere er disse holdningsbaserede, og udfylder et specifikt lokalt behov.

Endelig har fitnesskulturen med dens fokus på individuel træning vist sig at være en trussel mod de traditionelle idrætsforeninger.

Dette pres fra flere sider resulterede i, at idrætsforeninger i stedet for den klassiske type, som er beskrevet tidligere udviklede sig en tredeling, som i en skematiseret form af Bøje & Eichberg tager sig således ud:

Foreningstype	Karakteristika
Den lille idrætsforening	<ul style="list-style-type: none">- mindre og ny forening- organiseret omkring en enkelt idrætsgren- stor frivillig indsats
Boldklubben	<ul style="list-style-type: none">- Mellemstor og gammel forening- Flere aktiviteter på programmet- Socialt formål- Frivilligt arbejdet, men også stort omfang af lønnet instruktørarbejde- Grad af professionalisering- Kort ledertidsfunktion- Faldende andel af idrætsforeninger- Faldende medlemstal
Den store motionsforening	<ul style="list-style-type: none">- Stor og gammel forening- En eller flere aktiviteter- Få frivillige- Høj grad af professionalisme- Kort ledertidsfunktion- Konstant antal foreninger- Voksende medlemstal

Frivilligheden er således gennem de senere år blevet sat på flere prøver, men idrætsforeningerne deres rammeorganisationer er stadig store foreninger med væsentlig indflydelse indenfor idrættens verden. Blandt andet har den nu afgående formand for Dansk Idrætsforbund Kai Holm i en årrække været Danmarks repræsentant i den magtfulde organisation IOC.

5.2. Den professionelle organisation

I modsætning til amatørkulturen i idrættens verden står den professionelle kultur. Den er i de senere år blomstret op i idrætsmiljøet, ikke blot inden for fodboldens verden, men set over en bred kam. De frivillige idrætsforeninger har, som nævnt i tidligere afsnit, været sat under pres fra flere sider. En af disse er fra professionelle organisationer, der har nogle andre karakteristika end den frivillige organisation. Den professionelle organisation er som udgangspunkt en privat organisation, hvis sigte adskiller sig diametralt fra den frivillige organisation. Der er dog også en lang række organisationer i offentligt regi, der opererer med en professionel organisation. Her er referencen det offentlige i sidste ende i form af staten, medens det private refererer til egen bestyrelse eller aktionærer.

En professionel organisation er i udgangspunktet centreret om at være profitkabende og profitmaksimerende, hvor kravet om overskud og konkurrencedygtig er et centralt punkt. Modsat de frivillige organisationer eksisterer der ikke det samme ulønnede stykke arbejde. I stedet opererer man med en kontraktligt gensidig forpligtigelse, og man opererer med medarbejdere, der er ansat på nogle fastlagte vilkår.

Den professionelle organisation er som hovedregel funderet i en form for virksomhed, der baserer sig produktmæssigt, således at den pågældende virksomhed indgår i et køber/sælger forhold ved at kunne tilbyde en given vare eller ydelse. Den professionelle organisation er modsat den frivillige i langt højere grad produktorienteret, og man er orienteret mod at være profitkabende og profitmaksimerende.

5.2.1 Professionalisering af idrætten

Professionalismens indtog i dansk idræt er foregået trinvis og har været undervejs i mange år. Sammenligner man med mange af de øvrige lande i Europa, så var vi, bortset fra Norge, nogle af de sidste til at acceptere professionalisme i idrætten. Amatorisme kontra professionalisme har været til debat i mange lande, og i England, som vi idrætsmæssigt også har været inspireret af, var der ligeledes op gennem 1900-tallet en lang ideologisk kamp mellem amatørideal og professionalisme, hvilket er glimrende beskrevet i *Sport in Britain* af Richard Holt & Tony Mason. For at vende fokus tilbage til hjemlige himmelstrøg, så spøjte professionalismen så tidligt som i 1925, hvor, som tidligere anført, en reform sørgede for at idrætsudøvere kunne få dækket tabt arbejdsfortjeneste i forbindelse udførelsen af deres idræt. Reformen var dog udlagt til

specialforbundene, således at disse egenhændigt kunne bestemme om den skulle gøres gældende eller ej. Loven om tipning fra 1948 var ikke direkte en professionalisering af idrætten, men det var et tegn på en kommercialisering af nogle forhold i forbindelse med idrætsaktiviteter.

Datidens holdning til professionel idræt var ikke til at tage fejl af, for professionalisme var at betragte som privat erhverv, hvor man enten var kapitalist eller lønmodtager, og uanset hvilken af delene var motiverne dubiose, idet der ingen ægte glæde var forbundet med professionel idræt²⁶.

Inden for DBU bød 1960'erne og 1970'erne på en række lempelser, som er nøjere beskrevet i afsnittet omkring professionel fodbold. Disse lempelser var alle centreret omkring økonomiske forhold i forbindelse med fodbold, som eksempelvis præmiepenge med mere.

Professionalismen havde også et andet ansigt, nemlig kommercialiseringen, hvilket betød, at man i 1960'erne begyndte at reklamere for sportstøj, og dermed blev sporten genstand for en kommercialisering. Dette tog yderligere fart, og kommercialiseringen af sporten har i dag mange ansigter.

Professionalismen byggede overordnet set på nogle helt andre begreber end amatøridrætten. Målet med professionaliseringen var resultaterne gennem øgede krav til udøverne, hvilket den engelske cykelrytter Tom Simpson beskrev således: *"When you're a professional, this is what you've got to think of..." and he rubbed his thumb and index finger together.*"²⁷

Simpson døde senere under Tour de France op ad det legendariske Mont Ventoux efter indtagelsen af en dødelig cocktail bestående af cognac og amfetamin. Det bringer os videre til et af den professionelle sports store spørgsmål, nemlig dopingproblematikken, som blandt andet er et udtryk for, at sportsudøvere gennem bedre resultater forøger deres indtjeningsmuligheder. Den professionelle idræt har således nogle skyggesider, som man allerede tidligt advarede i mod fra amatøridealisterne side.

Professionel idræt har løbende været til debat herhjemme, og med indførelsen af professionel fodbold var vejen banet for professionalisme i rendyrket form for nationalsporten herhjemme. Etableringen af professionel fodbold betød, at idrætsforeninger og boldklubber med eliteambitioner skulle have et langt større fokus på det at være forretning snarere end forening.

²⁶ Korsgaard, Ove: Kampen om kroppen, s. 321.

²⁷ Holt & Mason: Sport in Britain, s. 71.

5.2.2. Den professionelle forening

Den professionelle organisation eller virksomhed eksisterer i mange former og afskygninger, og produktmæssigt er spændvidden selvsagt enorm. I forhold til nærværende projekt er det interessant og undersøge det begreb, jeg har valgt at benævne den professionelle forening. Begrebet er opfundet til lejligheden, og står i modsætningsforhold til den frivillige forening.

Den professionelle foreningskultur opleves i form af fitnessbranchen, hvor adskillige centre og virksomheder er blomstret op siden fitnessbølgen første gang holdt sit indtog i Danmark i 1980'erne.

Fitnesscentrene er kommercielle og modtager modsat idrætsforeninger ingen støtte fra offentlig side. Fitnesscentrene har på trods af denne status et foreningsmæssigt præg over sig, da de i lighed med idrætsforeninger, er medlemsbaserede. Modsat den typiske virksomhed, der opererer med medarbejdere og ikke medlemmer, så opererer fitnesscentrene med begge dele. Her er både aflønnede medarbejde, der sørger for vedligehold, administration og undervisning, og så er der medlemmerne, der mod betaling benytter fitnesscentrenes faciliteter.

Det interessante ved fitnesscentrene er, at de også i lighed med idrætsforeninger slår til lyd for at have nogle samfundsmæssige og sociale foki²⁸.

Samtidig tyder undersøgelser på, at medlemmer, samtidig med muligheden for øget individualitet i motionen, oplever at tilhøre et fællesskab²⁹, hvor både individualiteten og fællesskabsfølelsen kan trives. Fitnesscentrenes har oplevet fremgang i en periode, hvor tilslutningen til de etablerede idrætsforening har været for nedgående. Dette har medført i en reaktion fra idrætsforeningerne, således at de i stigende grad tilbyder fitnessaktiviteter for at kunne imødegå konkurrencen fra fitnesscentrene³⁰.

Det interessante ved fitnesscentrene er, at de var nogle af de første eksempler herhjemme på, at den øgede individualitet i motionen og fællesskabet kunne gå hånd i hånd i en form for forening, der var drevet som en professionel forretning. Samtidig er der, som eksemplificeret ovenfor, nedfældet nogle samfundsidealistiske visioner, og medlemmerne er strømmet til gennem årene.

Fra fitnesscentrene til de professionelle sportsklubber er den forskel, at man i sportsklubberne stadig oplever en frivillig indsats. Tager man udgangspunkt i en fodboldklub, der er repræsenteret på eliteplan, så har den både en amatør- og professionel afdeling. I amatørafdelingen kan man melde

²⁸ <http://www.fitnessdk.dk/index.php/1/>

²⁹ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 20.

³⁰ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 12.

sig ind, medens man i den professionelle afdeling ansættes som lønmodtager. De professionelle klubber har således et breddemæssigt grundlag, hvor både børn og voksne kan deltage på alle niveauer. Frivilligheden forekommer på amatørplanet, hvor der opleves et frivilligt engagement i form af ledere og trænere.

Rent medlemsmæssigt er der herhjemme i takt med professionaliseringen af sportsklubber opstået et interessant fænomen, som er af betydning for klubbernes økonomi. Det er her fankulturen, der tænkes på. Tidligere var dansk fankultur lig med landsholdet og de danske roligans, men i de senere år er fankulturen til klubfodbolden herhjemme vokset støt. Det har betydet en stigning i tilskuertallene, og et øget salg af merchandise for eliteklubberne, og derfor kan man se fans, som en del af en ny medlemskultur, hvor det ikke er egen motion, der dyrkes, men i stedet et fællesskab, der antager tribalistiske dimensioner. Fankulturen herhjemme har Birger Peitersen studeret indgående gennem en årrække, ligesom der har været foretaget studier af den engelske fankultur og dertil hørende hooliganisme.

5.3. Opsummering

I de foregående afsnit er der blevet præsenteret nogle kendetegn ved amatørisme og professionalismisme, og deres udvikling og baggrund. Begge begreber er blevet sat i et forenings- og organisationsmæssigt lys. Amatørisme og professionalismisme er begreber, der gennem en årrække har påvirket hinanden og skabt stor debat i forhold i dansk idræt. Til at opsummere de væsentligste karakteristika ved de to idealtyper er der følgende taget udgangspunkt i Kurt Klaudi Klausens skematiske oversigt, der illustrerer forskellene mellem den professionelle virksomhed og den frivillige forening:³¹

Idealtypiske karaktertræk	Professionel virksomhed	Frivillig organisation
Primære fokus	- På markedet	- På det civile samfund
Genstandsfelt	- Økonomi	- Sociale/kulturelle aktiviteter
Målorientering	- Virksomheden/aktionærerne	- Klienter/medlemmer/fællesskabet
Rationale	- Mål/systemrationel	- Norm-/værdirationel (tradition/følelser)

³¹ Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inertie og microdynamiske processer, s. 68.

Værdiorientering	- Individuel/egoistisk	- Kollektiv/ligeværdighed/solidaritet
Målestok	- Priser/profitabilitet/rigdom/succes	- Traditioner/socialt forsvarbar/social anerkendelse/social prestige
Succeskriterium	- Udbytte	- Proces- og produktkvalitet
Styringsperspektiv	- Markedsstyring/økonomi	- Behovsstyring/demokrati
Ledelse	- Hierarki/detailstyring	- Klan/selvforvaltning/igangsætning
Handlingsform	- Strategisk/Instrumental	- Kommunikativ
Interaktionsform	- Konkurrence	- Konsensus
Magtform	- Belønning/afhængighed/materiel	- Eksklusion/normativ binding/symbolsk
Sammenholdsfaktor	- Kontrakt	- Sociale bånd

En professionel organisation eller virksomhed er der nogle helt andre karakteristika end den frivillige og amatørprægede forening. Det skal pointeres at skemaet er et eksempel på idealtypiske træk, og derfor rummer virkeligheden en langt større variation, og der forekommer en række eksempler på organisationer, der befinder sig i en gråzone³².

I forhold til idrætten er det også værd at nævne, at denne gråzone har været en af de væsentligste problematikker for amatørforkæmperne. Med den rendyrkede professionalisme vidste, hvad man havde med at gøre, men den skjulte professionalisme var langt mere bekymrende³³.

³² Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inert og microdynamiske processer, s. 151.

³³ Korsgaard, Ove: Kampen om kroppen, s. 321.

5.4. Amatørisme i fodbold

Amatørismen står i modsætningsforhold til professionalismen. De rendyrkede amatøridealere indenfor fodboldens verden går i al sin enkelhed ud på, at man dyrker fodbold for sportens skyld, og ikke udnytter den til egen vinding, andet end den glæde man måtte have af det.

Amatørbegrebet var centralt for dansk fodbold i lang periode, hvilket blandt andet havde den konsekvens, at udenlandsprofessionelle ikke måtte optræde på det danske landshold. Selv om landsholdsfodbolden og klubfodbolden var to forskellige størrelser, så opretholdte DBU denne udelukkelse med baggrund i, at man ved at tegne kontrakt med en udenlandsk klub fraveg de amatøridealere, som herskede herhjemme. Derfor kunne DBU ikke acceptere landsholdsspillere, der tjente penge på deres idræt, selv om det betød, at landsholdet blev alvorligt svækket, og dermed ikke var konkurrencedygtigt i forholdet til andre europæiske nationer.

Fra DBUs side var holdningen til amatørisme, og bestemmelserne omkring dette godt beskrevet ved indgangen til sæsonen 1945-46, hvor man kan læse følgende om, hvorledes amatørbegrebet skal tolkes:

”Paragraf 1.

”Amatør under DBU er alene den, der ikke gennem sin deltagelse af fodboldspil har opnået økonomisk vinding”.

Paragraf 2.

En amatør må således ikke

- 1. Modtage kontante sejrpræmier.*
- 2. Mod økonomisk vinding medvirke til eller udøve fodboldspil.*
- 3. Indlade sig i væddemål om kampe, hvori han selv deltager.*
- 4. Sælge, pantsætte eller på anden måde økonomisk udnytte vundne præmier.*
- 5. Deltage i eller arrangere kampe, hvis overskud helt eller delvis går til andre end idrætslige formål eller til velgørende formål, som ikke forud er godkendt af DBU.*

6. *For økonomisk vinding tillade reklame med sit navn, sine færdigheder som spiller eller sit fotografi.*³⁴

De rendyrkede amatøridealiser udviklede sig dog til at indeholde en lang række undtagelser, og amatørismen kunne på visse områder, på trods af standhaftige forsøg på det modsatte, ikke undgå at udvikle sig sideløbende med det omkringliggende samfund³⁵. I 1956 fremkom DBU således med ni punkter, også kaldet de ni trin, hvor man gjorde op med tidligere bestemmelse om, at var man én gang professionel, så kunne man ikke siden hen vende tilbage til amatørernes folder³⁶. Ole Madsen, som blev kendt for sit hælspark mod Sverige, blev den første, der nød godt af lempelserne fra DBUs side.

Selv om de ni trin kunne opfattes som, at DBU var begyndt at tø op i forhold til amatøridealiserne, så skulle der dog gå rum tid inden, der for alvor kom skred i sagerne igen. Grunden til dette skred var at tiden var ved at løbe fra DBU og deres fastholdelse af det, som mange betragtede som et sportsligt selvmål, hvilket landsholdsspiller Jørn Leschly Sørensen i 1967 beskrev med følgende ord. *”Andre nationer løber fra os, hvor vi står stille eller går tilbage...”*³⁷. Meget tydede på, at der eksisterede en række ordninger internt i klubberne, der sørgede for at spillerne fik en eller anden form for belønning for deres flid på banen, og derfor fulgte Leschly Sørensen sin kritik op med nogle forslag om mere professionelle tilstande i dansk fodbold³⁸.

Alt dette var som et svar på, at DBU to år forinden havde nedsat et undersøgelsesudvalg, der skulle redegøre for mulighederne og forudsætningerne for professionelle tilstande i dansk fodbold. For fortalere, som Leschly Sørensen, var det nedslående resultater DBUs udvalg vendte tilbage med, da mulighederne blev skudt ned med følgende:

””Udvalget må derfor anse det for udelukket, at der i Danmark er økonomisk basis for indførelse af hel- eller halvtidsprofessionalisme, navnlig en form for professionalisme, som vil være i stand til at standse spillerflugten. Udvalget mener endvidere ud fra

³⁴ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 109-110.

³⁵ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 12.

³⁶ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 115.

³⁷ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 119.

³⁸ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 120.

mere ideelle betragtninger meget at måtte fraråde indførelse af betaling til spillerne med de deraf følgende ændringer i dansk boldspils kultur.”³⁹

DBU indførte dog endnu engang nogle lempelser, der tilgodeså de bedste spillere. Specifikt var der tale om tre tiltag, der skulle sikre spillerne bedre vilkår

- 1. dækning af udgifter til træning*
- 2. tabt arbejdsfortjeneste ved træning med landshold og loftet over indtægtstab fjernes*
- 3. en kraftig ændring af gaverregulativet med bonus for medaljepladser i 1. division, for oprykning, ved turneringsafslutning, for jubilæumskampe og unions- og landskampe.”⁴⁰*

Dette postyr om den manglende vilje til fornyelse fra DBUs side bevirkede at et helt nyt organ i dansk fodbold så dagens lys, nemlig Divisionsforeningen. Divisionsforeningen havde, som navnet antyder, til formål at sørge for at de bedste klubbers, altså divisionsklubbernes, stemme blev hørt, og at der blev taget særlige hensyn til deres interesser. Presset fra Divisionsforeningen kan have været en afgørende faktor for, at DBU endelig i 1977 bøjede sig for et stadig stigende pres fra flere sider og indførte betalt fodbold. Foruden Divisionsforeningen pressede nogle temmelig vidtgående planer fra Helge Sanders og Harald Nielsens side om en såkaldt piratlige, altså en liga uden om DBU, på for at indføre professionalisme. Hvor stor og reel den trussel var, er vanskeligt at danne sig et nøjagtigt indtryk af, for det var ganske sikkert at spillere i en eventuel piratlige på intet tidspunkt ville kunne optræde på landsholdet, hvis de ikke optrådte i DBU-regi. I den forbindelse havde DBU i 1971 lempet på en endnu en af sine egne bestemmelser og tilladt udenlandsprofessionelle at optræde på landsholdet⁴¹. Professionalismen blev således indført med start fra sæsonen 1978, og gjaldt for divisionsklubberne. Overgangen fra amatørisme til professionalisme viste sig vanskelig og en lang række klubber måtte sande at der skulle betales dyre lærepenge i forbindelse med det professionelle eventyr.

Selv om man på eliteplan gik over til professionel fodbold, så skal man ikke glemme alle de klubber, der på amatørbasis stadig udgjorde og udgør den store bredde i dansk fodbold. En af de ting, der i de senere år har været debatteret flittigt herhjemme er sorte penge i dansk amatør fodbold.

³⁹ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 119.

⁴⁰ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 119.

⁴¹ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 33.

I den forbindelse har det blandt andet været fremme, at der har foregået udbetaling af kørepenge og penge i form af kampbonus helt ned på serieniveau.

5.5. Professionalisme i fodbold

Et af de aspekter man skal holde sig for øje i forbindelse professionalisme er de forskellene på graden af professionalisme. Der er stor forskel på professionalismen i dansk klubfodbold i 1978 og i dag, for dengang skulle spillerne ud over fodbolden passe et fuldtidsarbejde, medens nutidens professionelle har fodbold som fuldtidserhverv.

Derfor er det hensigtsmæssigt at dele professionalismen op i tre typer, hvilke i øvrigt er gængse betegnelser, nemlig *fyrftensprofessionalisme*, *halvtidsprofessionalisme* og *fuldtidsprofessionalisme*

I den første kategori finder man begrebet *fyrftensprofessionalisme*, som var den betegnelse, der kunne påhæftes de første professionelle herhjemme. Som begrebet indikerer, er der tale om spillere, der kommer direkte fra deres civile arbejde og ud på træningsbanen. De passede således et fuldtidsarbejde ved siden af spillet på grønsværen.

Den anden kategori betegnes *halvtidsprofessionalisme*. Her er der tale om mere ambitiøse klubber, der aflønner spillerne i en sådan grad, at de kan nøjes med at arbejde på halvtid i deres civile jobs. Fodbolden er jobmæssigt sidestillet med en civil karriere. Halvtidsprofessionalisme kan stadig i visse tilfælde opleves helt op på Superliganiveau, især for nyoprykkede klubber.

Den tredje og sidste betegnelse er *fuldtidsprofessionalisme*, der er professionalisme i dens rendyrkede form. Her er spillerne fuldtidsprofessionelle, og deres fag er fodbold. Lønningerne varierer alt efter, hvor dygtig man er, og i hvilken klub man spiller. Herhjemme var Brøndby IF de første til at indføre fuldtidsprofessionalisme i 1985⁴² og siden hen er en række klubber fulgt efter.

Det væsentlige er dog at understrege de forskellige grader af professionalisme, så man ikke får den opfattelse at professionel fodbold anno 1978, er det samme som det, der i dag benævnes fuldtidsprofessionalisme.

⁴² Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 19.

5.5.1. Den professionelle klub

I dette afsnit vil der blive redegjort for hvilke karakteristika, der herhjemme har kendetegnet de professionelle klubber, der har oplevet fremgang. Dette gøres for at eksemplificere, hvad man i udviklingen fra amatørismen til professionalisme både kan stræbe efter, men også bruge som indikation på succes. Det er vanskeligt at opstille helt firkantede rammer for, hvorledes klubberne herhjemme i tiden med betalt fodbold er blevet drevet. Det divergerer fra klub til klub, men der er dog nogle fællestræk, der bevirker, at jeg alligevel anser det som fornuftigt at opstille disse rammer.

Derfor vil jeg opdele de professionelle klubber herhjemme i fire kategorier, nemlig:

1: Klubber med stor kommunal opbakning

2: Klubber med en mæcen i ryggen

3: Klubber baseret på en forretningsmæssig stærk ledelse

4: Den markante leder

Det er vigtigt at pointere, at ovenstående ikke skal ses som absolutte størrelser og endegyldige formler for succes. Der er dog indikationer på, at klubber der har været præget af en eller flere af ovenstående karakteristika har håndteret udfordringen fra amatørisme til professionalisme fornuftigt, og været i stand til at fastholde og udbygge sig som professionel klub.

5.5.2. Klubber med stor kommunal opbakning

I første kategori *Klubber med stor kommunal opbakning* finder vi blandt andet Brøndby IF, som er en relativt ny klub, der er stiftet i 1964. Brøndby IF var i mange år den førende klub herhjemme, og en af grundene hertil var en stærk kommunal opbakning personificeret ved den socialdemokratiske borgmester Kjeld Rasmussen, der åbenlyst støttede Brøndby IF. Denne støtte gjorde Brøndby IF langt mere konkurrencedygtige:

”Brøndby kommune støttede således fodboldklubben massivt og brugte den aktivt i sin markedsføring af kommunen”⁴³

Brøndby IF har således kunnet køre parløb med Brøndby kommune, og dermed opnået en gunstig situation i forhold til nogle af de konkurrenter, der ikke oplevede den samme kommunale opbakning.

Et andet eksempel på en kommune, der aktivt har støttet det lokale fodboldhold er Farum kommune, der under Peter Brixtoftes borgmesterperiode brugte Farum Boldklub, det nuværende FC Nordsjælland, til at profilere sig selv. I Farum handlede man dog ikke helt i overensstemmelse med gældende lovgivning om kommunal støtte, og konkurrencestyrelsen fandt, at man handlede i strid med lovgivningen⁴⁴.

Således har enkelte kommuner været ude på et skråplan, når det gjaldt støtten til den lokale fodboldklub. I eksemplet med Brixtofte viste det sig, at hans tiltag i kommunalt regi ikke kunne bære et nærmere lovgivningsmæssigt eftersyn.

Det er dog ikke kun i forhold til det kommunale aspekt, at fodboldklubber er kommet på kant med lovgivningen, hvilket kan opleves den følgende kategori.

5.5.3. Klubber med en mæcen i ryggen

I den anden kategori *Klubber med en mæcen i ryggen* har der i tiden med professionel fodbold været flere eksempler herhjemme. Med udtrykket mæcen menes, at der er en rigmand, der poster penge i en fodboldklub. Ofte sker dette af kærlighed til en bestemt klub, og der behøver ikke være en decideret forventning om at få et økonomisk afkast ud af sit engagement i den pågældende klub. Fordelen for klubberne er, at man er sikret en økonomisk indsprøjtning uafhængigt af resultater og tilskuerindtægter. Ulempen er selvfølgelig, at man har forladt sig på en enkeltpersons gode vilje, og derfor ikke altid er herre over eget økonomiske råderum.

⁴³ Holmstrøm, Niels-Christian: Livet er for kort til lange afleveringer, s. 126

⁴⁴ Magnussen & Storm, s. 94.

En af de første mæcener i dansk fodbold var Alex Friedmann, der var tilknyttet B1903, og han understregede fint både fordelene og ulemperne ved en enkelt mands engagement i en klub.

I et uddrag fra sin selvbiografi skriver tidligere B1903-spiller Niels-Christian Holmstrøm følgende:

”Og endelig var der de klubber, der havde en gavmild onkel. Det havde B1903 i Alex Friedmann. Legendarisk var den årlige generalforsamling, hvor regnskabet blev fremlagt. Alex var som altid dirigent, og regnskabet var traditionelt ikke i overensstemmelse med budgettet. ””Hvordan løser vi det, ”” spurgte dirigenten, og Alex svarede sædvanen tro: ””Nu kan vi jo ikke sidde her hele aftenen, og vi skal vel også have noget at spise, så skal jeg ikke lige skrive en check til udligning af differencen. ”” Jo, det var da en rigtig god ide, og så var regnskabet godkendt.”⁴⁵

Et oplagt tilfælde på, at en mæcen går ind og dækker et underskud, og derfor er til stor gavn for klubben. Andetsteds skriver Holmstrøm dog om de ulemper, der kan være ved, afhængigheden af en enkelt person:

”Siden erfarede jeg, at det var almindeligt, at hvis man skulle have penge ud af Alex, så skulle man finde det rette tidspunkt at spørge på. Og det var ikke altid let at finde. Jan Kinch var den, der bedst kunne opsnuse stemningen hos Alex.”

”Eftermiddagen gik. Alex Friedmann meddelte, at nu skulle han i sommerhus, så sagen var død. Farvel og tak!”⁴⁶

Det var således forbundet med en vis frustration at være afhængig af en mæcen, der efter forgodtbefindende skal afgøre vigtige sager. Af andre mæcener i dansk fodbold gennem de sidste 25 år kan nævnes Gudmund Jørgensen i Herfølge, der sørgede for at landsbyklubben pludselig markerede sig på fodboldens Danmarkskort. I nyere tid har man i AGF oplevet, at Kurt Andersen har stået bag klubben med en solid pengepung, der har holdt hjulene i gang i en klub, der ellers har slidt med skrantende økonomi.

Som i tilfældet med klubber, der støttes af kommunerne, har der også her været problemer med lovgivningen. I dette tilfælde var det Lyngby Boldklub, som i slutningen af 1980'erne og starten af

⁴⁵ Holmstrøm, Niels-Christian: Livet er for kort til lange afleveringer, s. 126-127.

⁴⁶ Holmstrøm, Niels-Christian: Livet er for kort til lange afleveringer, s. 130.

1990'erne sammen med Brøndby IF var den dominerende klub herhjemme. I Lyngbys tilfælde havde man Hans Bjerg-Pedersen i ryggen. De penge der flød fra hans hænder over i Lyngbys klubkasse var dog ikke hans egne viste det sig:

”I Lyngby havde man den højt profilerede Hans Bjerg-Pedersen. Det var viste sig dog siden hen, at det ikke var Bjergets egne penge, der finansierede det eventyr, men nogle han mere eller mindre havde tilegnet sig på ulovlig vis. Det kostede siden en tur i skyggen”⁴⁷

5.5.4. Klubber baseret på en forretningsmæssig stærk ledelse

Den tredje kategori *Klubber baseret på en forretningsmæssig stærk ledelse* er et relativt nyt fænomen i såvel dansk og international fodbold. FC København står her som det klareste eksempel på en klub med en forretningsmæssig stærk ledelse, der har inkorporeret klubben i et større forretningsimperium Parken Sport & Entertainment (PSE), der blandt andet indeholder Lalandia og Fitnessdk. Desuden er klubben i den situation, at den selv ejer sit stadion, hvilket giver indtjeningsmuligheder i form af koncertarrangementer, boksekampe og så videre. Dermed har klubben en række indtjeningsmuligheder, der ikke er decideret afhængig af spillet på grønsværen. Det styrker den samlede organisation og man kan tillade sig at satse større summer på fodboldklubben, da man samlet set kan tjene penge andre steder i koncernen.

Odense Boldklub har også valgt at gå samme vej som FCK, og har blandt andet været involveret i Midtfyns Festivalen. Det er i øvrigt ikke et specielt udbredt fænomen, at man øger sine interessefeltet, og FCK er i den henseende en foregangsklub, som del af en større koncern., både herhjemme og i Europa.

⁴⁷ Holmstrøm, Niels-Christian: Livet er for kort til lange afleveringer, s. 127.

5.5.5. Den markante leder

Det fjerde aspekt, men som også relevant i karakteristikken af en professionel fodbold, er at se på ledelse, og nærmere betegnet lederen. Der har været en tendens til, at de mest succesfulde fodboldklubber herhjemme har været personificeret af en markant lederskikkelse, der har profileret klubben udadtil. Der er mange eksempler som blandt andre Flemming Østergaard fra FC København og Per Bjerregaard fra Brøndby IF. Tidligere har jeg været inde omkring Hans Bjerg-Pedersen i Lyngby, der var klubbens ansigt udadtil, men også i AaB og FC Midtjyllands tilfælde ser man eksempler med henholdsvis Lyng Jacobsen og Jens Ørgaard. De to sidstnævnte er ansat som sportsdirektører, og derfor bestrider de andre poster i deres klubber end Østergaard og Bjerregaard, men de er stadig deres respektive klubbers ansigter udadtil, og fremstår som markante og profilerede ledere.

Organisatorisk har de to store klubber herhjemme FC København og Brøndby været drevet forskelligt, men det er væsentlig at have for øje, at de, som to mest succesfulde hold herhjemme i tiden med professionel fodbold, begge har været og er præget af markante lederskikkelser. Samtidig er det værd at bemærke, at klubber der ikke har leveret de forventede resultater både på og uden for banen ofte er blevet skudt i skoene, at der har manglet en markant lederskikkelse. Det bedste eksempel her er AGF, der har haft et væld af direktører, der er blevet udskiftet temmelig hurtigt efter hinanden.

Et væsentligt element i en succesfuld fodboldledelse er således, udover at den være kompetent og velorganiseret, at den skal ledes og repræsenteres af en leder, der kan håndtere medierne og som har en markant profil. Med hertil hører en grad af topstyring, som er beskrevet hos Magnussen & Storm:

”Fodbold fremviser nogle, når det gælder ledelses- organisationsstrategier, paternalistiske træk. Med paternalisme menes en beskyttende væremåde hos en overordnet over for de underordnede – eller, at den overordnede anser sig selv som den, der ved, hvad der tjener andre bedst. Det er endvidere betegnende for paternalisme, at de underordnede personer overlader beslutninger og magt til den overordnede person i hierarkiet ... Selv inden for fodbold findes en tradition, som bygger på både social status og aldersforskelle, der medfører, at klubberne ledes af ældre mænd med høj status i samfundet. Spillerne og andre underordnede personer

*forventes at underordne sig dette lederskab. Man kan derfor ikke tale om medbestemmelse inden for professionel fodbold, men klubledelserne forudsætter på den anden side, at der er enighed vedrørende klubbens målsætning og ledelse, som de kan gå ud fra. "Familiens" interesser er altså overordnede, og familien styres af en ledende og beslutsom person."*⁴⁸

Den stærke leder er altså den mest centrale brik i organisationen og er egenhændig i sine beslutninger. Igen eksemplificeret ved Per Bjerregaard og Flemming Østergaard, der begge understøtter den familiemæssige allegori, som præsenteres hos Magnussen & Storm. I den forbindelse er det interessant, at Flemming Østergaard i sin selvbiografi er kommet til at holde af sit tilnavn Don Ø, da det netop givet et billede af det alfaderlige familieoverhoved⁴⁹.

5.6. Opsummering

Amatørismen var kendetegnet ved, at klubberne var underlagt et stramt overordnet regelsæt fra DBU, hvor kontraktfodbold var forbudt område, hvilket betød at danske klubber ikke var konkurrencedygtige på den europæiske scene. Samtidig betød dette, at de bedste danske fodboldspillere havnede i udlandet, hvor de kunne få betaling for deres talent. Derfor blev de hjemlige divisioner tappet for de bedste spillere, der søgte udenlands. I løbet af årene lempede DBU på reglerne, således at spillerne kunne få dækket visse udgifter, samt at udlandsprofessionelle måtte optræde for landsholdet. Efter pres fra flere sider blev professionel fodbold endelig vedtaget i 1977.

I forhold til professionalismen er der en række karakteristika, der har gjort sig gældende for klubber, der har haft succes i tiden med professionel fodbold. Man kan ikke tale om en endegyldig formel for, hvorledes en klub skal bygges op for at opnå succes med betalt fodbold, men i tiden med professionel fodbold tyder det på, at der nogle karakteristika, der fremmer en positiv udvikling.

⁴⁸ Magnussen & Storm, s. 157.

⁴⁹ Østergaard, Flemming: Don Ø, s. 7.

5.7. Teori

Teorien er delt op i to afsnit, nemlig *Organisations- og ledelsesudvikling* og *Klubkultur*. Afsnittene vil beskrive det teoretiske begrebsapparat, hvorefter der vil være en konkretisering, således at teorierne kan appliceres analysen.

5.8. Organisations- og ledelsesudvikling

Organisationsteorien vil blive behandlet på baggrund af Kurt Klaudi Klausens *Organisatorisk inertitet og microdynamiske processer*, der beskriver ledelsesmæssige og organisatoriske processer i både frivillige og professionelle organisationer. Særligt er det afsnittet *Organisations- og ledelsesudvikling*⁵⁰, der er lagt vægt på.

Kurt Klaudi Klausen er professor i samfundsvidenskab på Syddansk Universitet, og har beskæftiget sig med organisation og ledelse, hvilket en oversigt over hans udgivelser giver et godt billede af⁵¹.

I forhold til temaet *Fra forening til forretning* er Klaudi Klausen interessant, idet han i afsnittet *Organisations- og ledelsesudvikling* behandler problemstillingen, hvor en organisation skal gå fra en idealtipe til en anden, som eksempelvis at implementere en professionalisme i en forening baseret på amatørismens og frivillighedens begreber.

5.8.1. Idealtipers opblødning

Kendetegnene for de forskellige typer af foreninger og organisationer er tidligere beskrevet i nærværende speciale, hvor det slutteligt blev påpeget, at idealtyperne ikke nødvendigvis skulle anses som absolutte størrelser, men snarere som en karakteriserende eksemplificering af en række forskelle.

⁵⁰ Klausen, Kurt Klaudi: *Organisatorisk inertitet og microdynamiske processer*, s. 150-156.

⁵¹ http://www.sam.sdu.dk/~kkk/kkk_pub.htm

Klausen redegør for at idealtyperne ikke er så rene i deres udtryk, men tværtimod overlapper hinanden.

”Dermed bliver det nødvendigt at opbløde identifikationerne af de tre organisationstyper (udover den professionelle og frivillige organisation opererer Klaudi Klausen med den offentlige organisation). Det er hverken hensigtsmæssigt at betragte dem som rene former eller som hybrider, dels fordi der er tale om blandformer, dels fordi der faktisk er stadig er ret store forskelle mellem organisationerne afhængigt af, om de primært kan placeres det ene eller det andet sted”⁵²

Klaudi Klausen behandler situationen, hvor en frivillig organisation er ved at udvikle sig til en professionel organisation, og i den forbindelse hvilke organisatoriske tiltag, der nødvendige for at kunne begå sig i den ændrede struktur, såvel internt som eksternt. Ifølge Klaudi Klausen er professionelle fodboldklubber at betragte som markedsstyrede og derfor har netop fodboldklubber skiftet karakter, hvilket i forhold til nærværende problemstilling er interessant.

5.8.2. Krav til forandring

En øget professionalisering af en frivillig organisation, forekommer både i forhold til ledelsen og til den organisatoriske opbygning som helhed. Som udgangspunkt opstiller Klaudi Klausen en række punkter, hvortil en organisation må tilpasses i forhold til en ny struktur:

Lederegenskaber og teknisk administrative evner: En øget professionalisering medfører centralisering og bureaukratisering af organisationsarbejdet. Derfor er det nødvendigt, at der findes personer med overblik, initiativrigdom, specialviden med mere. Administrativt og juridisk er der ligeledes en række opgaver, der skal løses, hvilket ydermere kræver kendskab til behandling af regnskaber, til foreningsjura og forhandlings- og mødeledelse.

Teoretiske indsigter: Dette kræver kendskab til ledelse og organisation på et vist niveau, og samtidig kendskab til arbejdsredskaber som økonomistyring og budgettering. Endvidere kræver det

⁵² Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inertie og microdynamiske processer, s. 151.

en orientering mod markedsforhold og markedsføring samt en konkretisering af mål og delmål. De teoretiske indsigter er en indikation af, at organisationer er ved at vokse sig større, og antallet af ansatte er voksende⁵³.

Graden af ændringer som Klaudi Klausen fremsætter, er dog ikke nødvendigvis så absolutte, at de alle til enhver en tid skal forefindes, hvis en organisation skifter struktur og format.

*”Men en sådan professionalisering er ikke lige nødvendig i alle organisationer, og der findes mange varianter og grader af, hvordan tendenser som centralisering og bureaukratisering slår igennem”*⁵⁴

Afhængigt af organisationens størrelse og professionelle engagement må begreberne nødvendigvis gradbøjes, men der ændringerne bør på et vist organisatorisk niveau forekomme, når foreningen ændrer karakter.

Det betyder, at lederen i en lille forening ikke nødvendigvis skal indeholde alle de kvaliteter, som blev remset op under lederegenskaber, administrative evner og teoretiske indsigter, men at eksempelvis en lille forening kan klare sig med mindre. Det kræver blot at lederen er sig sit ansvar bevidst og formår at kommunikere informationer videre i organisationen, så al viden ikke bliver monopoliseret. Ledelsesmæssigt kræver dette store menneskelige og tidsmæssige ressourcer, og der er en reel fare for, at en organisation eller forening bliver drænet for ressourcer, hvis ovennævnte ikke fungerer. Klaudi Klausen beretter endvidere at lokal opbakning i form af lokalpolitisk eller privat støtte eksempelvis gennem sponsering ikke nødvendigvis betyder, at man ikke kan have en naturlig distance til disse.

Endelig understreges det, at en leders kvalifikationer naturligvis er varierende fra organisation til organisation, og at der er forskel på at være leder i en lille forening i forhold til en stor organisation.

⁵³ Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inert i og microdynamiske processer, s. 153.

⁵⁴ Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inert i og microdynamiske processer, s. 154.

5.8.3. Udvikling i lederens arbejdsområder

Klaudi Klausen skelner mellem tre punkter, når han beskriver den frivillige leders traditionelle arbejdsområder i mindre foreninger:

Administration: Fordeling af ressourcer, koordinering af aktiviteter med videre.

Praktiske aktiviteter: Foreståelse af aktiviteter, dørklokkestemning, vedligeholdelse af faciliteter med videre.

Ledelse: Udstikning af retningslinjer, forhandling med myndigheder, løsning af konflikter, tilknytning af andre med videre.⁵⁵

I takt med foreningens udvikling ændrer kravene, som før nævnt, sig til lederne, og det er ikke længere hensigtsmæssigt, at den enkelte leder gaber over for stor en arbejdsbyrde. Klaudi Klausen mener, at udviklingen tyder på, at der skal ændres ”i retning af niveaudeling og bureaukratisering af arbejdsfunktioner”⁵⁶, så der sker en professionalisering af lederen.

Dette indebærer at de enkelte dele af organisationen skal optimeres gennem uddannelse. Tager man eksempelvis en fodboldklub, så skal der ske en optimering af trænerstaben, så den fremstår kompetent og faglig dygtig, og ikke længere udelukkende er baseret på frivillighed.

Udviklingen og professionaliseringen af organisationen og den strukturelle udvikling er ifølge Klaudi Klausen en læreproces, hvor den enkelte organisation skal drage sine egne erfaringer samtidig med, at der trækkes på andres erfaringsmæssige oplevelser af samme paradigmeskifte.

5.8.4. Applicering af organisations- og ledelsesudvikling

Foregående har været en sammenfatning af Klaudi Klausens teoretiske begrebssæt, som i forhold til analysen her vil blive konkretiseret, så den bliver applicerbar.

⁵⁵ Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inert og microdynamiske processer, s. 155.

⁵⁶ Klausen, Kurt Klaudi: Organisatorisk inert og microdynamiske processer, s. 155.

Klaudi Klausens teori består i, at en forening for at bevæge sig fra et punkt til et nyt skal gennemgå en række forandringer. I dette tilfælde er der tale om en forening baseret på frivillighed, der skal bevæge sig til en forening baseret på en vis grad af professionalisme.

Det teoretiske udgangspunkt er, at for at det kan være muligt for en forening at tage skridtet fra amatørisme til professionalisme, skal der opfyldes en række krav til organisationen og ledelsen. For at kunne tage skridtet skal ledelsen sørge for at udbygge og optimere det administrative apparat, så det tilpasses de nye forhold. Den teoretiske tese er således, at ledelsens, organisationens og det administrative apparats optimering er en forudsætning for en succesfuld ændring af en forening. I tilfældet med HFS er det interessant at undersøge i hvor høj grad dette var tilfældet.

5.9. Klubkultur

I foregående afsnit blev der redegjort for, hvilke idéer og teoretiske tanker, der gør sig gældende i forhold til organisationen. Ser man på selve fodboldklubben finder man her nogle særlige kendetegn, der er specielle for netop denne foreningstype. I dette afsnit om begrebet klubkultur fokuseres specifikt på teoretiske overvejelser vedrørende fodboldklubben, og nærmere bestemt den klubkultur, der er fremherskende i en fodboldklub.

Begrebet klubkultur er herhjemme i teoretisk sammenhæng temmelig nyt, og er udviklet af Niels Grinderslev, der har opstillet teorien i forhold til interne klubmæssige forhold i en fodboldklub.

5.9.1. Fra makro- til mikrokultur

Med ordet klubkultur er der tale om fodbold som en del af et kulturelt studie, hvilket Grinderslev påpeger ved at bruge kulturanalysen som et udgangspunkt for sit arbejde. Kulturanalysen drejer sig, med Grinderslev ord, om at finde ud af: ”*Hvad er vigtigt og betydningsladet?*”⁵⁷. Her er spørgsmålet tænkt som et undersøgelsesspørgsmål til studiet af en kultur af enhver art. I følgende vil det kulturanalytiske begrebsapparat blive sprunget over, da dette er Grinderslevs mellemregning for at komme til sit eget felt, nemlig klubkultur.

Kulturbegrebet kan opleves både på mikro- og makroniveau, hvoraf førstnævnte er mest interessant for nærværende projekt. Fodbold har ikke alle dage været en del af kulturbegrebet, og i dag er fodbold, og megen sport i det hele taget, stadig ikke at betragte som en del af finkulturen. Dog har fodbolden fundet sin plads som en del af de nye kulturtrends som man oplevede i løbet af 1980'erne. Her blev kulturbegrebet, som indtil da var et bredt begreb, udsat for en multispaltning, der resulterede i begrebet subkulturer, hvor hver enkelt del af kultur havde en iboende kultur indlejret⁵⁸. Efterfølgende er begrebet subkultur, uden at være forsvundet, blevet afløst af benævnelserne for den enkelte kultur, således at det ret og slet benævnes eksempelvis fodboldkultur, håndboldkultur og så videre.

⁵⁷ Grinderslev & Hansen, Idræt og samfund, krop og kultur, s. 124.

⁵⁸ Grinderslev & Hansen, Idræt og samfund, krop og kultur, s. 127.

5.9.2. Definition af klubkultur

Inden for den mikrokultur, som begrebet fodboldkultur sorterer under, støder man på Grinderslevs begreb klubkultur. Klubkulturen har til formål at beskrive det fællesskab, der eksisterer i den enkelte klub, og hver enkelt klub er kendetegnet ved sin egen specifikke klubkultur, som man ved hjælp af Grinderslevs teoretiske begrebsapparat kan indkredse.

Studiet af klubkultur sigter mod at tyde den enkelte klubs klubkultur med baggrund i en række forskellige variabler, som den enkelte klubs tradition, opbygning, historie og mange flere. Dermed kan de enkelte klubbers klubkultur kortlægges.

Klubkulturen er defineret ved, at hver enkelt klub altså bør opfattes som havende sin egen unikke kultur, der definerer klubben. Grinderslev opdeler klubkulturen i tre rammer, der hver især er med til forme klubben:

Konstitutionelle rammer: Afstikkes af kommunal idrætspolitik og fodboldens specialforbund. Kan være af økonomisk eller sportslig karakter, i sidste tilfælde eksempelvis fodboldens divisions- og seriesystem.

Organisatoriske rammer: Kan også være af økonomisk og sportslig karakter. Her afstikkes rammerne dog af klubben selv, og kan eksempelvis være træningstider, baneforhold, kontingent og fordeling af indtægter.

Fysiske rammer: Her tænkes der på klubbens faciliteter, som klubhus, træningsbaner, bolde, mål, kegler og så videre⁵⁹.

Den enkelte klubs handle-mønstre er bestemt af ovenstående rammer, som dermed spiller en central rolle for klubkulturen. Indenfor disse rammer skal klubben bestemme, hvilke værdisæt der skal være fremtrædende, og på hvilken facon man ønsker at profilere sig. Det kan være, at man ønsker at profilere sig gennem et godt ungdomsarbejde, gennem nogle sociale fællesskaber eller gennem en satsning på eliten. Individene i klubben er med til at tegne værdisættene og normerne, og er klubben præget af en stamme af faste individer blive normerne mere og mere indgroede, og en tydelig klubkultur bliver både dannet og reproduceret. Til de normative værdier, og dermed til

⁵⁹ Grinderslev & Hansen, Idræt og samfund, krop og kultur, s. 128.

klubkulturen som helhed er tilknyttet moralbegrebet. Grinderslev inspireret af svenske Per Nilsson⁶⁰, der i forhold til moralbegrebet bruger nogle Bourdieu'ske termer⁶¹. Grinderslev understreger dog, at han ikke benytter habitusbegrebet i sin definition af klubkultur, da det efter hans overbevisning er for abstrakt til direkte at kunne appliceres på fodboldens verden. Således er det mere ideelt at definere klubkultur som et operationaliserbar teoretisk begrebsapparat.

Grinderslev sammenfatter sin teori om klubkultur, som summen af normer og værdier, som er fælles for alle i klubben, og som er en mere eller mindre permanent størrelse baseret på klubbens historie, traditioner, regler og praktikker. Dog kan disse påvirkes og forandres af personer, der bliver tilknyttet klubben. Klubkulturen er præget af en vis konservatisme⁶², idet eventuelle forandringer typisk forekommer over lang tid i fodboldens verden, da denne er gennemsyret af traditioner og historie. Grundet traditioner, indgroede normer og værdier samt vanetænkning kan det både bevidst og ubevidst være vanskeligt at ændre klubkulturen i en klub.

5.9.3. Applicering af klubkultur

I forhold til analysen vil Grinderslevs teoretiske begrebsapparat konkret blive brugt i afsnittet *Fra forening til forretning* til at undersøge om det lykkedes at adskille professionalismen fra amatørismen, eller om amatøridealene var så fæstnede i klubkulturen at dette blev vanskeliggjort. I den forbindelse vil klubbens egen selvforståelse, som et udtryk for klubbens normer og værdier, blive undersøgt, og endvidere vil der blive set på, hvorledes man videreførte klubbens traditioner gennem ungdomsarbejdet. Gennem klubbens forståelse af sig selv vil det blive muligt at kortlægge nogle af de normer og værdier, der kendetegnede HFS og endvidere undersøge, hvorledes disse prægede udviklingen fra forening til forretning.

Der vil blive analyseret i forhold til to af de tre rammebegreber, som Grinderslev opstiller, nemlig, de konstitutionelle samt de fysiske rammer. Her vil det blive undersøgt om HFS blev påvirket fra kommunal idrætspolitisk side, og endvidere vil udviklingen af de fysiske forhold i klubben blive

⁶⁰ Per Nilsson har i værket "Tävlingsidrotten som uppfostringsmiljö" introduceret en art klubkulturbegreb, som Grinderslev har benyttet som inspirationskilde til sit klubkulturstudie- og begreb. Hos Nilsson er klubkultur dog ikke nærmere defineret

⁶¹ Pierre Bourdieu: Fransk sociolog (1930-2002). Her refereres til habitusbegrebet, som præsenteres i Bourdieus "La Distinction".

⁶² Grinderslev & Hansen, Idræt og samfund, krop og kultur, s. 129.

genstand for analysen. De organisatoriske rammer herunder det økonomiske aspekt behandles i ud fra Klausens organisationsteoretiske begrebsapparat, og derfor undersøges disse ikke ud fra Grinderslevs teori.

6. Fra amatørisme til professionalisme i Horsens Forenede Sportsklubber

I den afsluttende del af specialet er omdrejningspunktet Horsens Forenede Sportsklubber (HFS), der som case vil være genstand for analysen. Inden specialets case, HFS, præsenteres vil der være et tilbageblik på dansk klubfodbold, hvilket har til formål at give et overblik over den sportslige udvikling i dansk klubfodbold, hvilket efterfølgende gør det nemmere at forstå, hvilken verden HFS sportsligt færdedes i. Inden der tages fat på analysen vil der være en præsentation af kildematerialet, som danner empirisk baggrund for både gennemgang og analyse af HFS. Dernæst vil være en kronologisk gennemgang af den sportslige udvikling i HFS indtil professionel fodbold blev indført i 1978. Efterfølgende vil være et afsnit, hvor henholdsvis amatørisme og professionalisme i HFS beskrives.

Endelig er der inden analysen en gennemgang af sæsonen 1978, hvor professionel fodbold for første gang var på tapetet i klubben. Herefter følger analysen, hvor der udover det præsenterede kildemateriale og beskrivelsen af HFS trækkes på de øvrige afsnit fra analyserammen, og i særdeles teorien.

6.1. Et tilbageblik på dansk klubfodbold

I dette afsnit vil klubfodboldens udvikling fra den første spæde start til professionel fodbold blev indført i 1978 blive beskrevet. Det fungerer som den fodboldhistoriske kontekst, som specialets case, HFS, optræder i.

6.1.1. Begyndelsen

”Det fodboldspil, vi kender til, kom fra England til Danmark i slutningen af 1800-tallet – nærmere bestemt 1886, hvor det første sæt fodboldregler blev oversat og taget i anvendelse”⁶³

Sådan indleder Jim Toft og Birger Peitersen deres 16 siders gennemgang dansk fodbolds historie. Tager man i betragtning, at DBU blev stiftet i 1889 så vidner det om en sport, der fra første færd har været organiseret. Den ældste danske klub er KB (Kjøbenhavns Boldklub), som i dag eksisterer som en del af fusionen FC København. I sine første år havde fodbolden svært ved at finde fodfæste herhjemme, og klubberne, hvorunder fodbold var på programmet, var langt mere optaget af cricket, som ansås som et ædlere spil. Samtidig havde fodbold trange kår hos arbejderklassen, der var langt mere indstillet på fysiske sportsgrene som brydning, boksning og styrketræning⁶⁴.

Fodbolden var derfor i 1890'erne tæt på helt at forsvinde, men grundet et cirkulære udstukket fra kulturministeriet i 1896, der anbefalede fodbold som et vigtigt pædagogisk opdragelsesværktøj, overlevede den. Fodbolden stod i kontrast til den traditionelle gymnastik, og på skolerne var der indledningsvist en vis modstand mod fodbold. Dog slog fodbold effektivt igennem, og allerede i 1899 afvikledes den første skoleturnering i fodbold, en turnering, der i dag med støtte fra avisen Ekstrabladet, er omgivet af temmelig stor interesse fra folke- og efterskoler, men også har fået tag i medierne, idet finalekampene, hvert år transmitteres direkte på landsdækkende Tv.

I dag kan man således, ifølge Toft og Peitersen, takke skolerne for, at fodboldspillet blev bredt ud på et folkeligt plan.

⁶³ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 24.

⁶⁴ Jensen & Sørensen: Idræt i perspektiv, s. 28.

Selvom fodbolden således begyndte at bide sig fast i folks bevidsthed omkring århundredeskiftet, så måtte man vente endnu nogle år på, at den første Danmarksmester blev kåret, hvilket skete i 1913. DM blev dog først en landsdækkende turnering i 1927, for indtil da havde DM været afviklet som indledende regionale pokalturneringer, hvorfra vinderne mødtes. Regionalt var fodbolden delt op i Jylland (JBU, stiftet 1895), Fyn (FBU, stiftet 1904), Sjælland (SBU, stiftet 1902), København (KBU, stiftet 1903), Lolland-Falster (LFBU, stiftet 1906) og Bornholm (BBU, stiftet 1907). Som det fremgår af årstallene blomstrede fodbolden for alvor lige efter århundredeskiftet, hvor de regionale forbund blev dannet. De regionale forbund opererede selvstændigt, men overordnet hørte de under DBU. Som nævnt blev den bedste række landsdækkende i 1927, men man skulle helt frem til 1954 førend et hold uden for København vandt Danmarksmesterskabet, i dette tilfælde Køge. Året efter vandt AGF og siden hen har flere jyske klubber vundet. B 1909 blev den første fynske vinder i 1963 og siden er OB fulgt efter.

6.1.2. Mod professionalismisme

Dansk klubfodbolds styrende organ DBU havde igennem årene positioneret sig, således at der til enhver tid måtte tages afstand fra professionalismisme i de danske fodboldklubber, hvilket kunne læses i DBUs 50-jubilæumsskrift anno 1949, hvor daværende formand Kristian Middelboe skrev følgende:

*”... ønsket om det stærkest mulige hold må komme i anden række over for vort absolutte krav om, at Danmark i fodbold repræsenteres af amatører, hvis sportslige indstilling og rent menneskelige opførsel vi kan være tilfreds med.”*⁶⁵

At denne holdning ikke rykkede sig væsentlig 20 år senere kunne man opleve på DBUs repræsentantskabsmøde i februar 1969, hvor det første forslag om betalt fodbold i Danmark blev nedstemt⁶⁶. Det, der på daværende tidspunkt for DBU, var en smule alarmerende var, at der ikke var tale om et enstemmigt resultat, hvilket fik daværende formand Leo Frederiksen til at affyre følgende svada:

”Jeg er chokeret over, at flere af de ledere, som jeg igennem vort samarbejde lærte at sætte meget højt, pludselig svigter ved at støtte et forslag om at give nogle få udvalgte

⁶⁵ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 83.

⁶⁶ Lundberg, Knud: Dansk fodbold 3, s. 147.

penge. Klubber, der betaler spillerne, bør udelukkes fra DBU og DIF (Leo Frederiksen var ligeledes formand for DIF, red.) og fratages enhver mulighed for at få andel i tipsmidlerne. Netop i fodbold i modsætning til så mange andre idrætsgrene har vi vist, at vi stadig kan hævde os, selvom kraven stadig stiger og vi stadig mister vores bedste spillere.”⁶⁷

Denne udtalelse bærer på ingen måde tegn på visioner for dansk fodbold, med mindre man vil betegne status quo, som værende visionært. Tværtimod hylder Frederiksen stadig amatørismen som den eneste vej frem, og det kan undre, at han hævder, at dansk fodbold stadig kan hævde sig, når alle resultater i perioden viser det modsatte. De danske klubber blev drænet for profiler og var ikke i nærheden af noget der blot mindede om internationale resultater. Landsholdet var milevidt fra slutrunder, hvilket i denne periode primært handlede om VM-slutrunder, idet EM stadig var en relativ ny opfindelse på pågældende tidspunkt. Det var i øvrigt meget sigende for datidens syn på professionalisme, at de danske spillere, der valgte at gøre fodbolden til deres levevej i udenlandske klubber, udover at blive udelukket fra landsholdet, også blev betragtet som landsforrædere⁶⁸. VM-slutrunder blev for første gang virkelig interessante for den danske fodboldoffentlighed i 1958, da slutrunden blev afholdt i Sverige. Indtil da havde DBU fravalgt VM til fordel for OL-slutrunder og den dertil hørende hyldelse af amatøridealene. Med VM i Sverige kom VM dog så tæt på, at DBU besluttede at forsøge at kvalificere landsholdet til denne slutrunde. Det endte i ren jammer, da fire kampe mod England og Irland endte med fire nederlag og en målscore på 4-13⁶⁹. En af de danske landsholdsspillere, Jørgen Leschly Sørensen, var efter en EM-kvalifikation i 1966 blevet godt og grundig træt af, at det danske landshold ikke var konkurrencedygtigt, og at der ikke var udsigt til, at situationen skulle forbedres så længe DBU holdt fast i amatørismen.

”Vi blev klædt af til skindet. Vi var underlegne på alle punkter. Andre nationer løber fra os, hvor vi står stille eller går tilbage, og både unioner og klubber får økonomiske vanskeligheder.”⁷⁰

⁶⁷ Lundberg, Knud: Dansk fodbold 3, s. 147.

⁶⁸ Lundberg, Knud: Dansk fodbold 3, s. 148.

⁶⁹ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 116.

⁷⁰ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 119.

Uagtet at spillerne var utilfredse med landsholdets formåen fraveg DBU ikke kursen, de der ønskede mere professionalisme kunne stadig skyde en hvid pil efter en mere eftergivende kurs fra officiel side, hvilket repræsentantskabsmødet i 1969 også bekræftede.

Selv DBU kunne ikke kæmpe imod udviklingen og sæsonen 1978 blev den første, hvor betalt fodbold i Danmark officielt var en realitet. Det var bestemt ikke en entydig succes, og den første klub, der gik ned med flaget i den sammenhæng var HFS, der ellers som ivrige fortalere for betalt fodbold måtte sande, at prisen var høj.

Flere klubber kæmpede en hård kamp i begyndelsen og et af problemerne var, at publikumsinteressen ikke steg markant blot fordi, der pludselig var tale om en form for professionalisme.

Som før beskrevet, så blev de danske holds internationale resultater heller ikke væsentligt bedre i takt med indførelsen af betalt fodbold. Efter det i 1971 blev muligt at benytte udlandsprofessionelle på det danske landshold, når de kunne få fri fra deres respektive klubber (dette var før UEFA og FIFA introducerede en fast landskampskalender), bestod landsholdet hovedsageligt af udlandsprofessionelle. Dette blev der heller ikke ændret på i løbet af firserne, hvor Sepp Piontek først og fremmest byggede sin landsholdsstamme op af spillere fra udenlandske klubber.

Grundet den manglende udvikling i den hjemlige turnering blev der arbejdet på nogle modeller, der kunne optimere de danske klubbers styrke. Dette resulterede i dannelsen af Superligaen i 1991, der skulle optimere dansk klubfodbold yderligere, men forinden skulle flere klubber sande at skiftet fra amatørisme til professionalisme var vanskeligt, og HFS var, som før nævnt, ingen undtagelse.

6.2. Kildemateriale

I dette afsnit vil jeg redegøre for det kildemateriale, der danner baggrund for min analyse.

Kildematerialet er differentieret således, at jeg vil behandle kilderne enkeltvis. Således bliver der tale om en tredeling, der ser ud som følger: *HFS medlemsblad*, *Avisartikler fra Horsens Folkeblad* og *Interviews*.

I min vurdering vil jeg beskrive, hvorfor det udvalgte materiale er relevant for nærværende projekt. Vurderingen vil ske ud fra betragtninger om validiteten af det pågældende materiale.

6.2.1. HFS medlemsblad

Bladet fungerer som informationskilde til alle medlemmer af HFS. Bladet beskæftiger sig udover fodbold også med de øvrige idrætsgrene, der gennem tiden har været på programmet i HFS. Således er både cricket, håndbold og gymnastik indgående beskrevet, men med tiden er både cricket og håndbold forsvundet fra tapetet i HFS, og således var det kun fodbold og gymnastik, der var behandlet i de seneste udgaver af bladet.

Medlemsbladet har som kilde betragtet den åbenlyse fordel, at det er materiale skrevet af klubfolk, og er dermed genstand for interne overvejelser vedrørende klubben. Meget af de skrevne materiale vedrørende fodboldafdelingen af HFS er af klubformanden, og særligt overvejelserne vedrørende professionel fodbold er interessante. Således er det at betragte som en førstehåndskilde, og samtidig er den tidssvarende, idet det skrevne er nedfældet i samme periode som problemstillingen omhandler. Således er medlemsbladet en vigtig og givtig kilde, da den er både præcis og tidssvarende. En anke man kan påhæfte medlemsbladet som kilde, er at den ikke er altid fremtræder objektiv, hvilket skal forstås således, at når den er skrevet af klubfolk til klubfolk, så ligger der implicit også et navlebeskuende element i materialet.

HFS medlemsblad er beregnet til medlemmer af klubben, og henvender sig derfor til en begrænset offentlighed. Dette bekræftes yderligere af, at bladet ikke kan erhverves i løssalg, men er husstandsomdelt, så medlemmerne modtager det med posten.

6.2.2. Avisartikler fra Horsens Folkeblad

Horsens Folkeblad er områdets lokalavis, og udover at dække både globalt, nationalt og i særdeleshed lokalt stof, så udmærker den sig ved en god sportssektion. Ud over fokus på lokalsporten, så udmærker Horsens Folkeblad sig også ved at dække store nationale og internationale sportsbegivenheder indgående. Meget af dette skyldes sportsjournalist Tommy Poulsen, der i gennem en årrække har bragt sportssektionen op på et niveau, man ellers ikke normalt oplever hos lokalaviser.

Det lokale sportsstof fylder selvfølgelig meget, og gennem årene er både HFS/AC Horsens og Vejle Boldklub blevet dækket indgående. Når casen omhandler netop HFS, så er det naturligt at inddrage Horsens Folkeblad som kildemateriale. At den sportslige sektion så samtidig er af høj kvalitet er blot en skærpende omstændighed for kildemæssigt at vælge den.

Som kilde betragtet skal man være opmærksom på, at den er Horsensbaseret og derfor har et lokalt tilhørsforhold. Derfor er der selvfølgelig en lokal vinkel på dækningen. Som i tilfældet med medlemsbladet har Horsens Folkeblad et tilhørsforhold rent klubmæssigt. Dog skal Horsens Folkeblad betragtes som en mere objektiv kilde, idet der her er tale om journalistisk håndværk med dertil hørende etik. Fordelen ved et lokalt medie, frem for et landsdækkende medie der rent klubmæssigt er helt neutralt, er at sidstnævnte ikke ville have samme, hvis om nogen, dækning af en 3. divisionsklubs gøren og laden. Derfor er Horsens Folkeblad som medie betragtet det mest oplagte valg som kilde.

Horsens Folkeblad henvender sig til den brede offentlighed. Alle kan erhverve bladet, der sælges i løssalg, så der er ingen umiddelbare begrænsninger på, hvem der har adgang til dette materiale.

6.2.3. Interview

På baggrund af både emnet og den udvalgte case er Tommy Poulsen et oplagt valg som interviewperson. Tommy Poulsen er sportsjournalist på Horsens Folkeblad, hvor han har været tilknyttet siden 1971. Han er med i bestyrelsen for Danske Sportsjournalister, som er foreningen for netop sportsjournalisterne, og i 1986 blev han kåret til årets danske sportsjournalist. Tommy Poulsen har desuden været redaktør for HFS' medlemsblad, som også fungerer som kildemateriale

for nærværende projekt. I sportsjournalistiske kredse er han kendt for at have Danmarks største private sportsarkiv og samling af sportsbøger⁷¹. Desuden har han i lokalområdet haft en lang række funktioner, der alle har haft betydning for sportens udvikling i området omkring Horsens⁷².

Tommy Poulsen var derfor oplagt at interviewe og som kilde var han med både på sidelinjen og i inderkredsen i HFS på den tid. Han er ubetinget den journalist, der har bedst styr på datidens forhold i HFS, og det største kendskab til personerne i og omkring klubben.

Som kilde betragtet er et interview om begivenheder, der daterer sig om forhold, der ligger ca. 30 år tilbage umiddelbart omgærdet af en vis usikkerhed. Denne usikkerhed er dog indskrænket i dette tilfælde, da interviewpersonen udover at have en glimrende hukommelse, kan bakke sine udtalelser op med referencer, og samtidig har været så tæt på begivenhedernes centrum som muligt, uden selv at være midtpunkt for dem.

Interviewet med Tommy Poulsen er i modsætning til de foregående kilder henvendt til en privatperson, nemlig intervieweren. Derfor er interviewet også underlagt en fortrolighed, der ikke gør sig gældende i den øvrige empiri. Det skal ikke forstås således, at interviewet foregår i anonymitet og under censur, men at der gælder nogle andre spilleregler for den type empiri.

Som perspektiverende kildemateriale er valgt et interview med Lyng Jacobsen. Han er til daglig sportsdirektør i AaB, hvor han har været ansat siden 1996. Som sportsdirektør har Lyng Jacobsen det sportslige ansvar i AaB, hvilket indebærer ansættelse af trænere og spillere, det sidste i samråd med træneren.

Han har som aktiv kun optrådt for AaB, hvor han nåede 267 kampe i løbet af sin karriere og var klubbens første professionelle fodboldspiller. Dette blev krydret med 14 landskampe for U/19 landsholdet samt 5 kampe for det dengang eksisterende U/23 landshold⁷³.

Lyng Jacobsen har endvidere været med i Viasat Sports ekspertpanel på programmet ”*Ren fodboldsnak*”, hvor fodboldrelaterede emner blev debatteret flittigt sportsjournalister, spillere og ledere imellem. I samme program optrådte projektets anden interviewperson Tommy Poulsen også.

⁷¹ <http://www.danskesportsjournalister.dk/section/info/default.asp?info=org&menu=3>

⁷² Ibid.

⁷³ <http://www.aabsport.dk/96CF7553-3EFB-42E0-9F3E-B9DE67F765D4.W5Doc?id=99fe8c15-20da-44d1-8e29-0b59901bdfef>

6.3. Horsens Forenede Sportsklubber 1915-1978

Grunden til, at netop HFS/ACH er valgt som udgangspunkt for min analyse, er motiveret af flere faktorer. HFS, som klubben hed ved indførelsen af betalt fodbold, var den første klub herhjemme, der gik konkurs på grund af satsningen på professionalisme. Derfor er det interessant at undersøge, hvilke årsager der lå til grund for denne triste skæbne.

Endvidere befinder HFS sig i et område, der traditionelt har stolte fodboldtraditioner, her tænkes på Østjylland, hvor både Vejle Boldklub (VB) og Aarhus Gymnastik Forening (AGF) gennem årene har høstet store triumfer. Derfor er området også et studie værd, og Horsens er et eksempel på den fodboldtradition, der trives i dette område. VB og AGF er for så vidt også gode eksempler, men HFS rolle som den første klub, der knækkede halsen på betalt fodbold, gør den oplagt, når dette aspekt af dansk fodbold skal underkastes et nærmere studie.

Yderligere er netop HFS, som en del af det nuværende AC Horsens, en klub, der de seneste år har oplevet en stor sportslig og organisatorisk fremgang, medens de øvrige østjyske rivaler har oplevet det modsatte, i hvert fald på det sportslige område.

Samtidig er HFS ikke nær så profileret som VB og AGF, og klubben har som oftest befundet sig uden for mediernes søgelys. I stedet for at vælge en af de mere profilerede klubber, er det interessant at undersøge, hvad der er sket i en mindre profileret klub, som HFS i tiden med indførelsen af professionel fodbold, i hvert fald i elitesammenhæng, må siges at være.

6.3.1. 1915 – 1932, I det bedste selskab

Horsens Forenede Sportsklubber opstod i 1915 som en sammenslutning mellem Horsens Boldklub af 1882 og Horsens Idrætsforening af 1883. Horsens Boldklub skulle senere genopstå, som en sammenslutning mellem Arbejdernes Boldklub og Boldklubben Frem i 1944⁷⁴. I Horsens Boldklub blev fodbold forsøgt allerede i slutningen af 1890'erne, men man opgav med følgende begrundelse:

*”Da Horsens Boldklub i slutningen af 1890'erne, forsøgte sig med fodbold løb to spillere hovederne sammen under træningen, og så opgav klubben det ”farlige spil”.”*⁷⁵

Fodbold kom dog igen på programmet i 1902 i Horsens Boldklub, og voksede sig hurtigt populær.

⁷⁴ <http://horsensboldklub.dk/>

⁷⁵ Ellegaard, Lasse: Den dyre langside, s. 201.

Ved sin begyndelse i 1915 havde HFS cirka 200 medlemmer, og ud over fodbold var der cricket og fri idræt på programmet. Lauritz Nielsen, der oprindeligt kom fra Horsens Boldklub, blev klubbens første formand, og han sad på posten i syv år. I perioden 1917-1926 var han endvidere formand for JBU.

Første gang HFS deltog i den jyske mesterrække var i sæsonen 1924/25, og sæsonen efter trådte man for første gang ind i Danmarksturneringen, der sorterede under DBU.

Noget af det ældste materiale om fodbolden i Horsens daterer sig tilbage til indvielsen af Horsens Idrætspark d. 16. juni 1929. I HFS medlemsblad anno 1979⁷⁶ finder man en tekst fra den tid. Det er kuriøs læsning, hvor der blandt andet berettes om Frederik, der fik de klubbens første fodboldstøvler, om baneforholdene og en dommer med træben.

Perioden i 1920'erne markerede den første sportslige optur for HFS, der var blandt de tyve udvalgte hold, der skulle deltage i den første Danmarksturnering. Udtrykket *Den Gule Fare*, der stadig klæber sig til Horsens bedste fodboldhold, blev ligeledes skabt i den periode. Baggrunden skal findes både i klubbens daværende resultater, men primært var det den gule spilledragt, der dannede baggrund for det velklingende navn. HFS præsterede i den første sæson at besejre KB med 2-1, hvilket var bemærkelsesværdigt al den stund, at KB var blandt datidens førende klubber.

HFS vandt dog hverken medaljer eller titler i de første Danmarksturneringer, men i 1932 chokerede de ved at vinde en opvisningskamp mod det professionelle engelske hold FC Southampton, der ellers havde gået sin sejrsgang gennem både Jylland og på Fyn under sit ophold i Danmark. Samme år rykkede HFS for første gang ud af landets fornemmeste række, og tiden uden for det bedste selskab skulle vise sig længere end man havde forestillet sig.

6.3.2. 1932 – 1967, I skyggen

Fra 1932 og frem til krigen fristede HFS en tilværelse i landets næstbedste og tredjebedste række. Danmarksturneringens format blev ændret under krigen, således at den var delt op i en øst- og vestkreds, men desværre for HFS var kvaliteten af holdet ikke til deltagelse i vestkredsen.

Da turneringen atter i sæsonen 1945-46 atter blev normaliseret måtte HFS lide den tort at blive næstsidst i 3. division, men da kun det dårligst placerede hold, Slagelse, rykkede ud, bevarede HFS livet i divisionerne i denne omgang. I denne sæson havde man et gennemsnitligt tilskuertal på

⁷⁶ HFS medlemsblad, marts 1979.

1667⁷⁷ hjemme på Horsens Idrætspark, så selv om resultaterne udeblev, så var der trods alt en fornuftig opbakning.

Faktisk var tilskueropbakningen i denne periode for opadgående på trods af, at placeringen i 3. division ikke var den mest flatterende. Da HFS i sæsonen 1950-51 rykkede op i den næstbedste række var det gennemsnitlige tilskuertal på hjemmebane øget til 2700⁷⁸. En af grunden til det fine fremmøde hjemme i Horsens, var at holdet i to år kun havde tabt en enkelt hjemmekamp, nemlig kampen mod Vejen i sæsonen 1949-50, så hjemmepublikummet var blevet forvænt, og med oprykningen kunne publikum i sæsonen 1951-52 atter se 2. divisions fodbold i Horsens. I den første sæson efter oprykningen opnåede HFS en hæderlig 6. plads, og tilskueropbakningen nåede rekordhøjder med et gennemsnitligt tilskuertal til hjemmekampene på 4700. Et tal der den dag i dag er det femtebedste gennemsnitlige tilskuertal på hjemmebanen i Horsens. Ganske imponerende for et nyoprykket 2. divisionshold.

Horsens FS fik otte sæsoner i den næstbedste række, der indtil sæsonen 1957-58 bestod af 10 hold, hvoraf det dårligst placerede rykkede ned. Fra og med 1957-58-sæsonen blev 2. division udvidet til 12 hold, hvoraf de to dårligst placerede rykkede ned. Horsens opnåede sin bedste placering i 1955-56, hvor holdet blev nummer fem, men ellers kæmpede holdet ofte en brav nedrykningskamp, hvilket tre 9 niendeplader vidner om.

I 1959-60 gik den ikke længere og HFS måtte med en 11. plads vinke farvel til sin status som 2. divisionshold og efter otte sæsoner i den næstbedste række en tur ned i 3. division igen.

Tilskuertallet var i perioden dalende, og i nedrykningssæsonen var det gennemsnitlige tilskuertal nede på 3173⁷⁹, hvilket dog var bedre end året før. I nedrykningssæsonen tabte holdet 6 ud af 11 hjemmekampe, og hjemmebanen var ikke længere den fæstning den havde været tidligere.

Efter en 5. plads i den første sæson i 3. division blev HFS nr. 2 sæsonen efter, og således returnerede man hurtigt til den næstbedste række. Der var dog malurt i bægeret, idet det gennemsnitlige tilskuertal på hjemmebane kun med nød og næppe kunne snige sig over 2000⁸⁰.

Både HFS og holdets tilhængere gik dog gode tider i møde, hvilket allerede blev demonstreret i holdets første sæson efter oprykningen, altså 1961-62. Her blev det til en fornem 3. plads, hvilket var bedste placering siden 1933.

⁷⁷ Tilskuertal HFS/ACH gennem tiderne. (En oversigt over tilskuertal i HFS fra 1945 til 2002. Tilgængeligt på Sportsarkivet i Horsens)

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

Året efter bød på endnu en 3. plads og HFS var ved at stabilisere sig i toppen af den næstbedste række, og 3. pladsen betød at man kunne kalde sig det 15. bedste hold i Danmark. Man var dog endda meget tæt på oprykning, idet B93 kun på en bedre målscore snuppede 2. pladsen og dermed oprykning til 1. division.

Publikum i Horsens ville have del i succesen, og i 1962-63, hvor oprykning var så nær, rundede man atter 4000⁸¹ tilskuere i snit til hjemmekampene.

Den følgende sæson var dog ved at ende med en skæbnesvanger nedrykning, da HFS måtte tage til takke med 10. plads, kun et enkelt point foran Vanløse, der rykkede ned. I den efterfølgende sæson var HFS atter tilbage på sporet med en 4. plads i sæsonen 1964-65, men publikum var ikke sådan at begejstre, for med 2864⁸² i gennemsnit hjemme i Horsens var opbakningen dalende.

Nedgangen i tilskuere havde dog ingen effekt på spillet på banen, snarere tværtimod, for i sæsonen efter, 1965-66, viste HFS, at kælenavnet Den Gule Fare atter skulle tages seriøst. Klubben sikrede sig ikke alene oprykning, men blev også en flot nr. 1 i 2. division, og tilskuerne var begyndt at vende tilbage.

6.3.3. 1967 – 1978, Fra succes til fiasko

Efter at have været ude af det bedste selskab i 35 år var det atter tid til at HFS skulle spille i landets bedste række. Med profiler som Bent Schmidt-Hansen, Max Møller og Jørn Rasmussen opnåede HFS sit hidtil bedste resultat med bronzemedaljer allerede i den første sæson efter oprykningen. Fodboldfeberen blussede for alvor i Horsens og med et gennemsnitligt tilskuertal på 7336⁸³ til hjemmekampene var interessen på sit højeste. Specielt lokalopgørene mod Vejle Boldklub og AGF havde publikums bevågenhed både når det gjaldt hjemme- og udekampe.

*”Den mest mindeværdige kamp i klubbens historie fandt utvivlsomt sted den 10. maj 1967. I overværelse af 16.300 tilskuere vandt nyoprykkede HFS 5-4 på Vejle Stadion. Den 7. juni samme år spillede HFS for det største tilskuertal nogensinde, da 18.400 så ”den gule fare” tabe 2-0 til AGF på Århus Stadion.”*⁸⁴

At førnævnte profiler havde stor betydning for HFS kan ses af, at den største af dem alle Bent Schmidt-Hansen halvvejs inde i bronzesæsonen skiftede til det hollandske storhold PSV Eindhoven,

⁸¹ Tilskuertal HFS/ACH gennem tiderne.

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ <http://www.horsensfs.dk/>

og forinden havde han spillet ni landskampe, medens han repræsenterede HFS. Problemet med skiftet til PSV var, at det skete midt i sæsonen. Derfor kom HFS til at mangle sin absolut største profil, med hvilken på holdet medaljerne måske kunne have været af finere karat.

*”De store profiler i den succesrige periode i slutningen af 60’erne var landsholdsfløjen Bent Schmidt, der opnåede ni kampe i den rød-hvide trøje, inden han blev solgt til PSV Eindhoven. Flere var af den opfattelse, at HFS havde snuppet det danske mesterskab det år, hvis ikke Bent Schmidt var blevet solgt efter forårssæsonen.”*⁸⁵

Desværre for HFS smuttede Bent Schmidt-Hansen midt i sæsonen, og der kan være noget om snakken om, at det kunne have blevet til mere for der var kun 2 points op til guldmedaljerne og sølvet tog Boldklubben Frem på en bedre målscore, så det var de, i fodboldens verden, berømte små marginaler, der bevirkede at HFS måtte tage til takke med bronzen. Marginaler som en velspillende Bent Schmidt-Hansen måske kunne have fået til at tippe over til HFS’ fordel. Det er værd at bemærke, at HFS i denne sæson var det bedst placerede jyske hold.

Bronzemedaljerne markerede det bedste resultat hidtil i HFS historie, og i den efterfølgende sæson kunne holdet ikke leve op til det fornemme resultat. Det blev derimod til en skuffende 10. plads, uden man dog var i overhængende nedrykningsfare, for traditionsklubberne OB og AGF havde begge en forfærdelig sæson og måtte rykke ud af den bedste række.

I takt med de skuffende resultater sammenlignet med sæsonen før faldt tilskuertallet også, men man havde dog stadig et acceptabelt hjemmebanesnit på lige knap 6000⁸⁶.

Den efterfølgende sæson steg tilskuertallet til godt 6100⁸⁷, og resultaterne gjorde det også sjovere at gå til fodbold i Horsens, idet HFS ved 1968-69 sæsonens slutning endte på en 5. plads. Herfra skulle det dog vise sig udelukkende at gå ned ad bakke for HFS, idet man sæsonen efter blev en klar nummer 12, og dermed sidst. Dette skuffende resultat var samtidig et farvel til fodbold på første klasse i Horsens. I nedrykningssæsonen dalede tilskuertallet i Horsens Idrætspark til knap 5000⁸⁸.

⁸⁵ <http://www.horsensfs.dk/>

⁸⁶ Tilskuertal HFS/ACH gennem tiderne.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

Denne nedgang markerede ligeledes, at dagene med et trofast og talstærkt hjemmepublikum var på vej til at høre op.

Alt kunne dog have set anderledes ud, hvis man året efter havde indløst en hurtig returbillet til landets bedste række. Mulighederne var der som det fremgår af nedenstående:

”Året efter nedrykningen var HFS tæt på et comeback til 1. division. En sejr på hjemmebane den 7. november 1971 ville sikre oprykningen, men kampen endte uafgjort 1-1 til stor skuffelse for et rekordpublikum på 11.121 tilskuere. Dette tilskuertal er fortsat hjemmewanerekord.”⁸⁹

Tilskuerne kunne altså mobiliseres til et sidste slag, men da dette slag ikke blev vundet, så måtte HFS vinke farvel både til oprykning og fremtidig tilskueropbakning.

Fra sæsonen 1971 til og med sæsonen 1977 var HFS at finde i den næstbedste række. Den bedste placering, udover 3. pladsen i 1971, var 8. pladsen i 1973. I 1975 blev Danmarksturneringens format ændret således, at de tre øverste divisioner hver indeholdt 16 hold. I 1977, året inden indførelsen af betalt fodbold, endte HFS på 16. og sidstepladsen i 2 division. Dermed var nedrykningen en realitet, og hvor modstanderne tidligere havde heddet AGF, OB, VB og KB skulle man nu møde hold som Rønne, Jyderup og Skamby. Nedturen var til at tage og føle på, og fodboldpublikummet i Horsens kvitterede ved at blive hjemme. Således dalede tilskuertallet fra 4219 i 1971 til blot 834⁹⁰ i 1978, som var den første sæson i 3. division.

Den sportslig nedtur var markant, og HFS stod ved overgangen med betalt fodbold med et hold, der ikke længere var blandt de bedste, hverken nationalt eller regionalt i Jylland.

⁸⁹ <http://www.horsensfs.dk/>

⁹⁰ Tilskuertal HFS/ACH gennem tiderne.

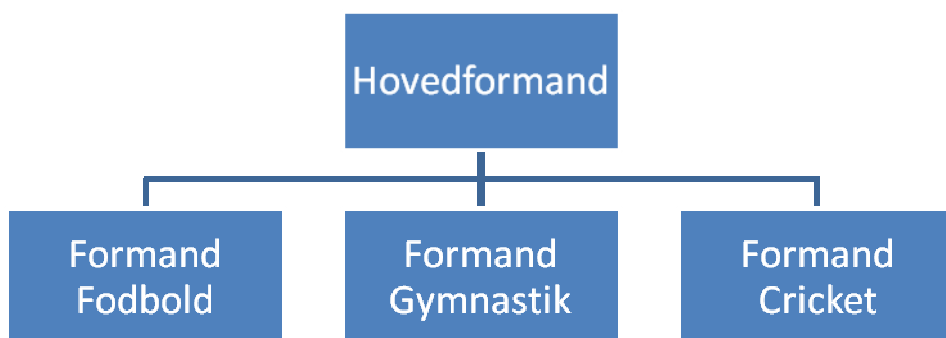
6.4. Amatørisme og professionalisme i HFS

I dette afsnit vil amatørismen og professionalismen i HFS kort blive ridset op. I analysen vil begreberne blive behandlet indgående.

6.4.1. Amatørisme i HFS

For HFS vedkommende var billedet inden tiden med betalt fodbold ganske som i andre danske klubber. Man fulgte med strømmen, men samtidig havde man nogle forventninger om, at HFS hørte til i toppen af dansk fodbold med baggrund i de fine resultater man havde leveret i slutningen af 1960'erne. Selv om man var amatører, så fulgte man i kølvandet på de lempelser, som der i DBU-regi blev givet klubberne, og således var der i HFS også tale om blandt andet kørepenge og dækning af tabt arbejdsfortjeneste.

På ledelsesplan var der tale om frivillige ledere, der ved siden af deres engagement i HFS havde en civil karriere. Eksempelvis var formanden, der sad i perioden omkring overgangen til betalt fodbold, Flemming Kristensen, farvehandler af profession, og havde sin egen forretning i byen. Ser man på organisationen i HFS før indførelsen af betalt fodbold tog den sig i en forenklet modelform således ud:



Fodboldafdelingen indgik på linje med de øvrige idrætsgrene, der på daværende tidspunkt var på programmet.

I forhold til fodboldafdelingen mente man dog selv, at professionalismen blev udført i det skjulte, og derfor var fodbolden allerede inden det officielle skifte til professionalisme opereret med betalinger af forskellig art:

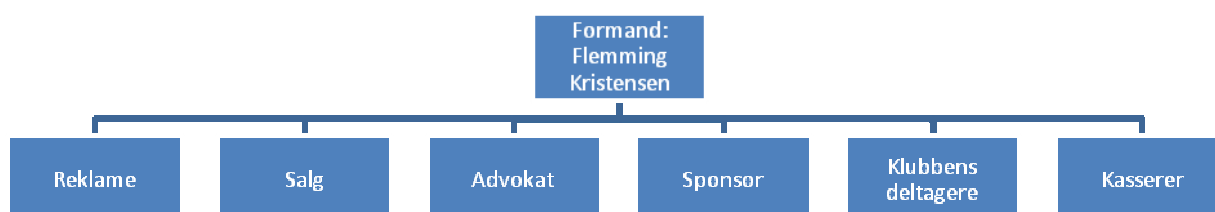
”Jeg skriver med fuldt overlæg officiel professionalisme, for professionalisme har vi allerede haft i nogle år i form af spillende trænere, penge under bordet, kørselspenge m. m., og det man ønsker er egentlig blot at få disse ting legaliseret.”⁹¹

HFS var som foreningstype at regne for en traditionel boldklub, der indeholdt de traditionelle karakteristika for denne type forening, nemlig at det var en gammel forening med flere aktiviteter på programmet, samt at der var et stort omfang af frivilligt arbejde.

6.4.2. Professionalisme i HFS

Efter indførelsen af betalt fodbold ændrede strukturen sig, idet den professionelle afdeling blev etableret som en selvstændig enhed, der ikke sorterede under hovedformanden⁹². Den professionelle afdeling tog form af et anpartsselskab og lød navnet HFS Aps.

Den professionelle fodboldafdeling blev efter indførelsen af betalt fodbold ledet af Flemming Kristensen, der inden indførelsen af betalt fodbold også var formand for fodboldafdelingen. Der skete altså ingen ledelsesmæssig ændring, men selve organisationen, der skulle sørge for udviklingen fra amatørisme til professionalisme i fodboldafdelingen tog sig efterfølgende således ud:



93

⁹¹ HFS medlemsblad, april 1977.

⁹² Bekræftet i en telefonsamtale med daværende hovedformand Poul Høj.

⁹³ Klubbens deltagere var folk omkring holdet som eksempelvis næstformand Jørn Bendt.

Organisationsmodellen vidner altså i sit udgangspunkt om, at der var lavet en model, der skulle fungere i praksis, hvor både administrative og økonomiske aspekter var dækket organisatorisk ind. Dermed tyder det på, at man i HFS var ganske klar over det aspekt, som Klaudi Klausen fremhæver, nemlig at skulle udvikle og optimere organisationen. Om det dog således i samme åndedrag er rimeligt at konkludere, at HFS på den baggrund var klædt på til professionel fodbold vil analysen klarlægge nærmere.

6.5. Sæsonen 1978 i HFS

Sæsonen 1978 markerede startskuddet for betalt fodbold i HFS. Desværre for klubben blev det ved den ene sæson, da man mod slutningen af sæsonen måtte gå i betalingsstandsning. I dette afsnit vil forløbet af denne sæson blive oprullet.

Efter at DBU vedtog indførelsen af betalt fodbold i slutningen oktober 1977, nedsatte HFS et udvalg, der skulle fastlægge rammerne for professionel fodbold i klubben i den kommende sæson. I spidsen herfor stod formand for fodboldafdelingen Flemming Kristensen.

En god måned senere havde man skaffet 100.000 kr. til den professionelle afdeling, som fik form af et anpartsselskab, HFS Aps., der dermed blev separeret fra amatørafdelingen. Pengene stammede både fra firmaer og enkeltpersoner, og Flemming Kristensen gjorde rede for, at man i første omgang ønskede at tilknytte fem-seks kontraktspillere, der udover et grundbeløb på 15.000-20.000 kr. årligt, ville optjene bonus på 300 kr. for uafgjorte kampe og 500 kr. for vundne kampe⁹⁴.

I løbet af december 1977 fik man de første kontraktspillere på plads. Udover egne spillere skrev HFS kontrakter med tre spillere fra Vejle Boldklub samt en enkelt fra Skanderborg Boldklub. Spillerne fra Vejle Boldklub var fortrinsvis spillere, der kom fra andet geled, altså spillere fra Vejle Boldklubs andethold i danmarksserien.

I begyndelsen af januar 1978 udtrykte Flemming Kristensen sin bekymring over, at det ikke var lykkedes at skaffe flere sponsorer, og man var stagneret ved de cirka 100.000 kr. Hovedsponsor var virksomheden Hede Nielsen, der bidrog med 30.000 kr. for 1978 sæsonen. Flemming Kristensen mente, at der burde satses på eliten, og således skulle man droppe små sponsorater til de mindre Horsensklubber.

HFS fik også i to omgange bevilliget rentefrie lån fra kommunen på hver 150.000 kr. Pengene var dog øremærkede til amatørafdelingen, nærmere betegnet opførelsen af et nyt klubhus. De kommunale tilskudskroner affødte en debat, da visse politikere mente, at det var skjult støtte til den professionelle afdeling.

⁹⁴ Horsens Folkeblad, mandag 5. december, 1977.

Yderligere kom det i februar 1978 til debat mellem hovedformand Paul Høj og fodboldafdelingens næstformand Jørn Bendt omkring den økonomiske situation, hvor førstnævnte mente, at man burde udvise større ansvarlighed⁹⁵.

Rent sportsligt var HFS ved sæsonstart nået op på 11 kontraktspillere, hvor af de syv kom fra egen afdeling, medens de fire, som tidligere nævnt, var hentet hos henholdsvis Vejle Boldklub og Skanderborg Boldklub. Den sportslige målsætning var inden sæsonstarten klar; man skulle rykke op, og man mente sig stærke nok til det. Allerede inden sæsonstarten begyndte man at male et skræmmebillede på væggen, idet Flemming Kristensen udtalte, at i tilfælde af manglende oprykning, så ville det være slut med professionel fodbold i HFS⁹⁶. Økonomisk havde man efterhånden formået at få stablet i alt cirka 200.000 kr. på benene.

Ved sommerpausen var de sportslige resultater udeblevet, og HFS lå ikke på den forventede oprykningsplads. Det fik endnu engang formand Flemming Kristensen til at påpege vigtigheden af oprykning, da det i modsat fald ville betyde enden på professionel fodbold. Rent økonomisk var han heller ikke tilfreds med situationen, idet budgetterne ikke viste sig at leve op til forventningerne. Bonusaftalerne var ved at udvikle sig til en dyr fornøjelse, og samtidig var rejseudgifterne store⁹⁷.

Resultaterne blev dog ikke forbedret i løbet af efterårssæsonen, og det stod hurtigt klart, at oprykning ikke ville blive aktuel. Samtidig fortsatte de økonomiske trængsler, da tilskuertallene i takt med de manglende resultater, var for nedadgående, og der var således kun kommet godt halvdelen af det sæsonbudgetterede tilskuertal.

Efter kampen mod Aalborg Freja søndag d. 29. oktober, var det slut med professionel fodbold i HFS. Gælden var på daværende tidspunkt over 100.000 kr., og det var ikke muligt at betale spillerne deres tilgodehavende i form af bonuspenge. De 200.000 kr. man havde haft til disposition inden sæsonstart var væk. Halvdelen var brugt til udbetaling bonusser i forårssæsonen og kontrakter med spillere inden sæsonstart, og spillerne havde tilgodehavender for ca. 50.000⁹⁸.

Resten af sæsonen var rent sportsligt temmelig uinteressant, da HFS hverken kunne rykke op eller ned, og man endte på en 7. plads 8 points fra den tredjeplads, der ville have betydet oprykning.

⁹⁵ HFS medlemsblad, januar 1978.

⁹⁶ Horsens Folkeblad, lørdag d. 1. april, 1978.

⁹⁷ Horsens Folkeblad, fredag d. 14. juli, 1978.

⁹⁸ Horsens Folkeblad, mandag d. 30. oktober, 1978.

Internt gik man i gang med at planlægge næste sæson, for fra sæsonen 1979 var HFS atter at regne som amatørklub, og det professionelle eventyr kuldsejlede dermed i sin første sæson.

6.6. Analyse

I analysen vil der blive analyseret i henhold til de to fokuspunkter, som der tidligere i projektet er blevet fremhævet, og som tager sig således ud:

Klubbens organisation

Fra forening til forretning

Teoretisk vil det i analysen bliver undersøgt, hvorledes HFS ved skiftet til professionel fodbold, levede op til Kurt Klaudi Klausens teori om ændringer i organisationen ved skiftet fra én foreningstype til en anden. Det andet teoretiske udgangspunkt tager afsæt i Niels Grinderslevs begreb klubkultur. Her vil der blive undersøgt, hvorvidt klubkulturen i HFS havde indflydelse på overgangen fra forening til forretning.

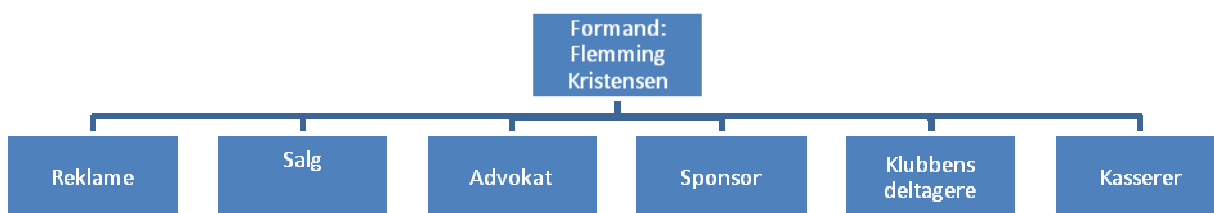
6.7. Klubbens organisation

I dette analyseafsnit vil fokus være på klubbens organisation. Med teoretisk baggrund i Klaudi Klausens model, vil der blive undersøgt, om organisationen i HFS forsøgte at tilpasse sig til skiftet rent organisatorisk, og dermed ændrede sig på de punkter, som Klausens teoriapparat foreskriver. Der vil blive lagt vægt på lederens rolle i organisationen, samt det økonomiske aspekt, herunder budgetteringen. Et særligt kendetegn ved den professionalismen er, som tidligere beskrevet, det økonomiske aspekt, og derfor lægges der vægt på dette i analysen.

I afsnittet *Amatørisme og professionalisme i HFS* blev organisationen præsenteret i diagramform, og i dette afsnit vil netop organisationselementet blive undersøgt nærmere. I det øjeblik man officielt overgik til professionalisme blev fodboldafdelingen, altså den professionelle del, adskilt fra den øvrige organisatoriske del af HFS. Den professionelle afdeling blev et anpartsselskab, HFS Aps, som blev adskilt fra klubbens amatørafdeling⁹⁹.

Klausens teoretiske indgangsvinkel er således, at der skal være en organisatorisk udvikling, når foreningsformen ændrer sig. Hos HFS oplevede man, at fodboldafdelingen fra at være en integreret del af HFS blev en selvstændig del af foreningen med indførelsen af betalt fodbold. Organisationens tog sig, som tidligere beskrevet, således ud:

⁹⁹ Horsens Folkeblad, tirsdag d. 21. februar, 1978.



6.7.1. Lederen

Organisationen så altså på overfladen ud til at være blevet udbygget. Følgende vil lederens, altså Flemming Kristensens, rolle i organisationen blive undersøgt nærmere. Forinden er det vigtigt at pointere, at man på ledelsesplan stadig opererede med frivillighed, og således var det kun spillerne, der fik betaling.

Flemming Kristensen var farvehandler af profession og havde ikke nogen erfaring fra fodboldens verden inden han blev formand for HFS

”Han havde intet haft med det at gøre før. Han kommer direkte fra gaden, og siger ja til at blive formand, og så styrer han hele klubben...”¹⁰⁰

Selv om der var folk omkring ham til at tage sig af nogle opgaver, tyder meget på, Flemming Kristensen påtog sig en for stor arbejdsbyrde, idet han påtager sig hele styringen af fodboldafdelingen.

Dette tyder på, at arbejdet ikke blev uddelegeret tilstrækkeligt, eller at organisationen, på trods af de i diagrammet illustrerede ændringer, ikke var udbygget tilstrækkeligt. Ifølge Klaudi Klausens teori om udvikling hos ledelsen er det et aspekt netop, at lederen formår at give arbejdet fra sig. Klaudi Klausen er således inde på, at arbejdsbyrden kan tære for meget, både på lederen og på organisationen som helhed, og ifølge Tommy Poulsen påtog Flemming Kristensen sig således en stor arbejdsbyrde, da han gik fra at være farvehandler til pludselig at stå i spidsen for HFS’ fodboldafdeling. Det er vigtigt her at understrege, at Flemming Kristensen ydede et enormt stykke frivilligt arbejde for HFS, hvilket Tommy Poulsen også understreger, men samtidig bestod organisationen altså heller ikke af folk til hvilke han kunne uddele arbejdet i tilstrækkelig grad, idet

¹⁰⁰ Interview med Tommy Poulsen, tid: 15,15 min.

det udelukkende var Kristensen selv med hjælp fra kassereren, der udførte det egentlige daglige arbejde i klubben:

”De får jo lige pludselig en masse opgaver ved det at man får nogle ansatte spillere, der får løn, så er der lige pludselig et arbejdsgiver/arbejdstagerforhold, og det skulle Flemming Kristensen også styre, og det var ham og så kassereren, der stod for det.”¹⁰¹

Lederens rolle er et centralt element i organisationen. Nogle af de egenskaber, som Klaudi Klausen fremhæver, er overblik og specialviden. Organisationen i HFS var med anpartsselskabets etablering blevet udbygget, men ledelsesmæssigt bar det præg af at være et enmandsprojekt.

”Alt blev styret nede fra hans (Flemming Kristensens) bagbutik, og dem han skulle snakke med, de kom derhen til ham. ... Det var en ganske almindelig farvehandel, hvor det hele foregik ude bagved.”¹⁰²

Selv om der altså var andre involveret, så var Flemming Kristensen primus motor bag betalt fodbold i HFS. Det der følgende er interessant er altså at undersøge, om han var i stand til at uddelegere arbejdet, så organisationen kunne udvikle sig. I en sammenligning med Brøndby IF, som regnes for den mest topstyrede klub i Danmark i dag, gav Tommy Poulsen følgende beskrivelse:

Selvfulgelig er det topstyret i Brøndby, men det er på en hel anden måde. Det er uddelegeret nogle ting. Det var der ikke her... Flemming Kristensen skulle jo bestemme farven på toiletpapir. Han skulle jo bestemme alt... Alt var gennem hans butik... Ikke et ondt ord om det, for det var sådan man gjorde dengang.”¹⁰³

Flemming Kristensen var altså ikke i stand til at uddelegere arbejdet, som Klaudi Klausen ellers foreskriver, er et nødvendigt grundlag for at kunne videreudvikle og styrke organisationen. Det er stadig værd at huske på, at al ledelsesarbejde stadig foregik på frivillig basis, og derfor har Flemming Kristensens muligheder for at uddelegere arbejdet måske også været begrænsede.

¹⁰¹ Interview med Tommy Poulsen, tid: 1.08 min.

¹⁰² Interview med Tommy Poulsen, tid: 10.40 min.

¹⁰³ Interview med Tommy Poulsen, tid: 11.00 min.

Med hensyn til specialviden, så havde Flemming Kristensen inden sin tiltræden som formand for HFS intet haft med fodbold at gøre. Han var ikke tidligere spiller eller havde anden forbindelse til HFS, så han havde altså ikke en egentlig fodboldfaglig baggrund som leder. Klaudi Klausens fremhæver vigtigheden af, at lederen har den nødvendige specialviden, eller i hvert fald omgiver sig med folk, der kan bidrage med denne. Flemming Kristensen havde erfaring med at drive forretning, men på det fodboldfaglige haltede det mere, hvilket stillede ham i en position, hvor han skulle modtage råd og vejledning. I den forbindelse var det selvfølgelig nødvendigt at skelne mellem gode og dårlige råd, for at føre klubben på ret vej, og heri lå et problem:

”Hans problem var nok at han lod sig påvirke af, hvad alle andre sagde. Hvis pressen sagde vi skal da have professionel fodbold, så sagde han; ”Ja selvfølgelig skal vi det”, og hvis de sagde; ”Vi skal da købe Finn Lyngby fra Skanderborg, skal vi ikke?” ”Jo, selvfølgelig skal vi det”. Altså han lod sig nok besnække mange gange, og det var ikke én, der satte sig ned nøgternt, nu nævnte du Per Bjerregaard. Han sætter sig ned, og kigger, og gør, og det er vores strategi, og det går vi efter, og vi lytter ikke efter, hvad andre siger. Det gjorde Flemming ikke. Han lyttede til, hvad omgivelser og vandrørerne sagde, og det var måske ikke altid de bedste råd, han fik den vej rundt”¹⁰⁴

Den specialviden som Flemming Kristensen omgav sig med, bar altså mere præg af tilfældigheder end organiseret viden og klar strategisk opbygning, som ifølge Klaudi Klausen er vigtig for at kunne udvikle organisationen i retning mod, som i dette eksempel, en professionel fodboldklub. Et andet aspekt er den markante leder, som i fodboldsammenhæng har vist sig at spille en stor rolle. Flemming Kristensen påtog sig en stor arbejdsbyrde, men i kraft af at han lod sig påvirke af for mange folk udefra, så fremstod han ikke udadtil som den sportsligt markante leder, som der tidligere i nærværende speciale er nævnt som en af de faktorer, der udgør fundamentet for en professionel fodboldklub.

6.7.2. Økonomi og budgettering

Økonomisk var man allerede inden professionel fodbold blev skudt i gang i HFS i vanskeligheder, hvilket Flemming Kristensen internt påpegede ”... men refter faktisk det største problem nemlig

¹⁰⁴ Interview med Tommy Poulsen, tid: 15.33 min.

det uheldige tidspunkt, der grunder i fodboldafdelingens svage økonomi”¹⁰⁵. Det foregående år i amatørregi var endt med et underskud, og man optog to kommunale rente- og afdragsfri lån på hver 150.000 kr. Disse var dog øremærkede til amatørafdelingen samt opførelsen af et nyt klubhus, men, som jeg i næste analyseafsnit vil komme ind på, kunne det tolkes anderledes.

Endvidere indsamlede man i alt 200.000 sponsorkroner, hvor af Hede Nielsen var den største bidragsyder med 30.000 kr.¹⁰⁶. I alt gik man ind til sæsonen 1978 med et budget på 964.000 kr.¹⁰⁷.

I forhold til udviklingen af organisationen peger Klaudi Klausen på, at man skal være i besiddelse af nogle teoretiske indsigter, der blandt andet sikrer, at der bliver budgetteret fornuftigt. Med baggrund som selvstændig forretningsdrivende, må det formodes, at Flemming Kristensen var i besiddelse af kompetencer i forhold til det forretningsmæssige aspekt af HFS’ professionelle del. Endvidere var der tilknyttet en kasserer til klubben, som var med til at sørge for regnskaberne. Budgetteringen til den først sæson med betalt fodbold havde to aspekter:

1. HFS budgetterede med 40.000 tilskuere til de 30 kampe klubben skulle spille.
2. Man forventede oprykning og dermed gode resultater med dertil hørende bonusudbetalinger til spillerne.

I forhold til det budgetterede tilskuertal på 40.000 viste det sig, at der til HFS 30 kampe blot kom lidt over halvdelen, nemlig 22.980. Til hjemmekampene mødte der i alt 12.510 op, hvilket i gennemsnit gav 834 tilskuere, hvoraf sæsonrekorden var 1300, medens bundrekorden var 282 tilskuere¹⁰⁸. I øvrigt det laveste antal nogensinde til en divisionskamp i Horsens på daværende tidspunkt. Opbakningen var således en anelse bedre hjemme, men der var langt op til de budgetterede 40.000 tilskuere.

Grunden til at tilskuerne udeblev, skal først og fremmest findes i de manglende resultater. Det blev temmelig hurtigt klart, at HFS ikke havde holdet til at blande sig i den absolutte top i 3. division, og desuden var modstanderne ikke af en kaliber, der traditionelt trak de store tilskuertal. Eksempelvis var modstandere som Skamby Boldklub, Rønne IF, Boldklubben Hero, Glostrup IF 32, Jyderup og Roskilde¹⁰⁹ ikke nogle der kunne forventes at samle det store antal tilskuere hverken hjemme eller

¹⁰⁵ HFS medlemsblad, januar 1978.

¹⁰⁶ Horsens Folkeblad, mandag d. 30. januar, 1978.

¹⁰⁷ Horsens Folkeblad, lørdag, d. 1. april, 1978.

¹⁰⁸ Tilskuertal HFS/AC gennem tiderne.

¹⁰⁹ <http://home6.inet.tele.dk/pin/Danmarksturneringen/1978.htm>

ude. Desuden savnede man nogle lokalopgør, der vanen tro kunne samle publikum, og således var det tætteste man kom på et sådant Kolding IF, hvilket ikke havde samme klang som Vejle Boldklub eller AGF. Tilskuertallet i den foregående sæson, hvor man befandt sig i 2. division, lå på et samlet antal på 39.480. Man forventede altså cirka det samme antal tilskuere, på trods at man nu var rykket ned. Sædvanligvis budgetterer man i fodbold med et lavere antal tilskuere som følge af en nedrykning, hvilket dog ikke var tilfældet for HFS. Forklaringen kan findes i, at man som forventet tophold ville være i stand til at trække flere tilskuere, end man som bundhold havde kunnet i 2. division.

I forhold til bonusudbetalingerne som skulle tilfalde spillerne i tilfælde af sejre og uafgjorte, så tydede det også på, at man her havde budgetteret forkert, for Flemming Kristensen udtalte følgende til Horsens Folkeblad:

”Desværre var det spillernes marked, da prof-fodbolden blev indført. Det burde have været klubbernes marked, så havde man fået en mere ansvarlig politik. Man måtte hellere have lovet spillerne 95 % af overskuddet frem for bonus for sejre og uafgjort. Det kan være dyrt at vinde eller spille uafgjort”¹¹⁰

Af Flemming Kristensens kommentar kan man udlede, at man havde forregnet sig i forhold til, hvor meget udbetaling af bonuspenge ville fylde på budgettet. Det kan undre, idet man på forhånd havde meldt offensivt ud, at man gik efter at rykke op, hvilket i sagens natur ville indebære mange sejre. På det tidspunkt, hvor Flemming Kristensen udtaler sig, ligger HFS ikke til oprykning, men han fastholder ambitionen om oprykning, hvilket yderligere ville belaste budgettet i forhold til udbetaling af bonuspenge.

I forhold til budgettet havde man altså fejlbudgetteret både i forhold til tilskuertallet og i forhold til penge til spillerne. Det er muligt, at man på forhånd havde viden om, hvordan man laver budgetter, men det tyder på, at man ikke har haft den nødvendige specialviden i forhold til fodboldens verden. I hvert fald fremstår det temmelig naivt at budgettere med en stigning i tilskuertallet efter en nedrykning. Problemet for HFS og de øvrige klubber, der overgik til professionel fodbold var, at man ikke havde et reelt sammenligningsgrundlag, idet det hele var nyt. Dette skal selvfølgelig med i eftertænkningen omkring de fejlslagne budgetter. Endvidere havde man på forhånd ikke

¹¹⁰ Horsens Folkeblad, fredag d. 14. juli, 1978.

opstillet deciderede økonomiske succeskriterier¹¹¹, hvilket, som det blev illustreret i opsummeringen af afsnittet *Den professionelle organisation*, er essentielt i forhold til professionalismen.

I ledelsen hæftede man sig efterfølgende ved, at spillernes indsats på banen ikke havde været tilstrækkelig, idet de ikke havde leveret de fornødne resultater, og dermed ikke formåede at trække tilskuere til¹¹², og Flemming Kristensen tilføjede, at ”*En lille flok mennesker påtog sig dette kæmpe arbejde og fik det hele til at klappe, men de glemte at tage misteltenen i ed – nemlig spillerne.*”¹¹³ I første omgang var det dog ledelsens ansvar at hente spillere med den fornødne kvalitet, og dette blev ifølge Tommy Poulsen altså ikke gjort i tilstrækkelig grad, idet han konstaterer, at de indkøbte spillere ”*simpelthen ikke var bedre*”¹¹⁴.

På trods af spillernes mangler, så er det dog ikke til at komme uden om, at organisationen havde fejlbudgetteret både med tilskuere og bonuspenge, og her havde man altså ikke den fornødne kvalitet i organisationen til at udvikle sig i forhold til Klaudi Klausens teori på området. I organisationen, altså hovedsageligt Flemming Kristensen, i HFS savnede man af gode grunde erfaring med professionel fodbold, og først for sent gik det op for dem, hvorledes markedsforholdene var skruet sammen. Det var blevet spillernes marked i stedet for klubbernes, hvilket Flemming Kristensen pointerede i sæsonpausen. Netop kendskab til markedsforholdene er i følge Klaudi Klausen vigtigt, men problemet var, at det marked man kastede sig ud i, var nyt for både spillere og ledere, så derfor var det svært at have en egentlig forudelse om, hvorledes det var skruet sammen.

6.7.3. Opsummering

Organisationen blev forsøgt udbygget, så den kunne blive tilpasset de nye forhold, i hvert fald på overfladen. Medens spillerne blev betalt og dermed blev professionelle, så forblev organisationens medlemmer frivillige, og af disse var det formand Flemming Kristensen, der trak langt det største læs. Dette er endda nok en underdrivelse, idet han stort set trak hele læsset selv. Dermed havde HFS en leder med initiativrigdom, hvilket er fint i tråd med Klaudi Klausens forskrifter for

¹¹¹ Interview med Tommy Poulsen, tid: 24.14 min.

¹¹² HFS medlemsblad, februar 1979.

¹¹³ HFS medlemsblad, februar 1979.

¹¹⁴ Interview med Tommy Poulsen, tid: 23.23 min.

organisationsudvikling. Problemet var, at det stort set var det eneste af de kriterier, Klaudi Klausen i sin teori fremsætter, som organisationen i HFS levede op til. Det lykkedes aldrig at få uddelegeret arbejdet, og derfor bar Flemming Kristensen en enorm arbejdsbyrde, sideløbende med, at han havde en farvehandel at passe.

Man besad ikke den fornødne specialviden, da betalt fodbold var nyt for alle landets klubber. Tillige havde man i HFS lagt et budget, der ikke viste sig bæredygtigt. Økonomisk kunne det ganske enkelt ikke hænge sammen, og man havde budgetteret med det dobbelte antal tilskuere i forventning om stor sportslig succes. Den beskedne sportslige succes der var resulterede i, at udbetalingen af bonuspenge oversteg ledelsens forventninger, hvilket fik formand Flemming Kristensen til at pege på markedsforholdene som værende skyld i dette. Her havde man ligeledes forregnet sig.

Følges Klaudi Klausens teoretiske begrebsapparat, så formåede HFS ikke at udbygge organisationen tilstrækkeligt, og alt for meget afhang af én mand. I forhold til de karakteristika, som kendetegner en professionel virksomhed, så forekom disse ikke på nogen punkter i HFS Aps. Man havde hverken en profitmaksimerende målsætning, hvilket vil klart formuleret målsætning om succes andre steder end på banen. Endvidere var der ingen detailstyring i organisationen, idet Flemming Kristensen gabte over det hele. Det økonomiske aspekt, som er essentielt for en professionel virksomhed havde man ikke fået klargjort tilstrækkeligt på forhånd.

Her findes en del af forklaringen på, hvorfor HFS ikke kunne overleve med professionalisme.

6.8. Fra forening til forretning

Processen fra forening til forretning kræver, at man formår at adskille professionalismen fra amatørismen, og i dette analyseafsnit vil vægten derfor blive lagt på forholdet mellem disse to begreber. Teoretisk tager dette analyseafsnit afsæt i Niels Grinderslevs analytiske begrebsapparat omhandlende klubkultur. I det teoretiske afsnit blev der klargjort elementer af klubkulturbegrebet, der ville blive behandlet i analysen. Primært er der taget udgangspunkt i forholdet mellem amatørisme og professionalismisme. Hvor førstnævnte indtil indførelsen af professionel fodbold havde været fremherskende i HFS, så skulle der nu også være plads til det professionelle aspekt, og som det tidligere er blevet fastslået, så blev der etableret en professionel afdeling adskilt fra amatørafdelingen. I dette afsnit vil det blive undersøgt i hvor høj grad det lykkedes at holde de to afdelinger adskilt, og om den traditionsfæstede amatørkultur havde så meget rod i klubben, at den professionelle afdeling ikke kunne adskille sig herfra. For at fastlægge klubkulturen i HFS vil forholdet mellem amatørisme og professionalismisme, klubbens selvforståelse, de konstitutionelle og fysiske rammer, klubbens selvforståelse samt klubbens ungdomskultur blive undersøgt. I samtlige dele af dette analyseafsnit sigtes mod at undersøge forholdet mellem amatørisme og professionalismisme.

6.8.1. Amatørisme kontra professionalismisme

Ved indførelsen af professionalismisme i HFS blev HFS Aps dannet, og dermed blev den professionelle afdeling frakoblet amatørafdelingen, i hvert fald på papiret. Reelt var der dog visse indikationer på, at adskillelsen var mere utydelig. Som det blev udledt af forrige analyseafsnit, så var organisationen kendetegnet ved formand Flemming Kristensen, og udover sit store engagement i den professionelle afdeling, altså HFS Aps, så var han formand for hele fodboldafdelingen, og dermed også amatørafdelingen¹¹⁵.

Som tidligere nævnt er det frivillige arbejde et nøglebegreb i forbindelse med amatørismen, og netop det frivillige aspekt blev inddraget i en indledende kommentar fra Flemming Kristensen inden sæsonstarten i 1978, hvor han luftede sine tanker omkring udviklingen af professionel fodbold blot få måneder henne i forløbet:

¹¹⁵ HFS medlemsblad, marts 1978.

”Men allerede nu kan vi vel se, at der er fulgt mange dårligheder med, det har i hvert fald aldrig været DBU-udvalgets mening, at der skulle købes spillere, som der bliver nu. ... Jeg vil bede alle i HFS om at stå sammen, og så lade ”små private forfængeligheder” træde i baggrunden, for det kan ikke undgås, at nogle vil blive skuffede i ” den nye verden”, for der kan kun blive 12 mand i klubben, der tjener penge om søndagen, alle vi andre må bare støtte og så tænke på målet: at højne standarden og sørge for, at kammeratskabet ikke lider skade.”¹¹⁶

Det er værd at hæfte sig, at begrebet kammeratskab bringes på banen. Grinderslev peger netop på, at normer og værdier spiller en væsentlig rolle i klubkulturen, og det er her tydeligt, at der bliver lagt vægt på fællesskabet og kammeratskabet fra Flemming Kristensens side. Flemming Kristensen appellerer til traditionsfæstede begreber, der stammer fra amatørismen. Dermed sammenblandes traditioner fra den etablerede klubkultur i HFS’ amatørafdeling til også at gøre sig gældende for den professionelle afdeling. Eksplicit er der således tale om et forsøg på ophævelse af skellene mellem amatørisme og professionalisme rent begrebsmæssigt.

Begrebet kammeratskab bringes på bane ved anden lejlighed, idet der ved indførelsen af professionel fodbold blev hentet tre nye spillere fra Vejle Boldklubs andethold, der på daværende tidspunkt befandt sig i Danmarksserien, samt en spiller fra Skanderborg Boldklub. Man kunne forestille sig, at dette kunne skabe disharmoni, idet det på daværende tidspunkt var uvant, at man på den måde hentede spillere udefra. Der var dog ikke tegn på, at det var tilfældet i HFS, for som det blev beskrevet, så var *”Alle fire er faldet godt til ... kammeratskabet er helt i top”¹¹⁷*. Tommy Poulsen understreger dette ved at påpege, at de nye spillere fra VB udgjorde en lille klike, men der var ingen problemer til træning, og som sådan påvirkede det ikke truppen¹¹⁸.

Et eksempel på sammenblandingen af amatørisme og professionalisme fik man et indtryk af efter betalingsstandsningen, hvor spillerne frasagde sig kravene på deres økonomiske tilgodehavende. Her slog Flemming Kristensen fast at for spillerne var fodbolden stadig at betragte som hobby, idet han proklamerede, at *”Der er jo ikke tale om et almindeligt arbejdsgiver-arbejdstager forhold, men*

¹¹⁶ HFS medlemsblad, januar 1978.

¹¹⁷ Horsens Folkeblad, lørdag, d. 1. april, 1978.

¹¹⁸ Interview med Tommy Poulsen, tid: 20.47 min.

først og fremmest en hobby”¹¹⁹. Det fremstår som et forsøg på at gyde olie på vandene, men med udtrykket hobby anlægges samtidig et begreb, der må tilskrives amatørismen, på trods af at de benævnte spillere havde optrådt for HFS i professionelt regi. Dette er endnu et tegn på, at man ikke har kunnet ryste de traditionelle amatøridealiser, der prægede klubkulturen, af sig.

6.8.2. Konstitutionelle og fysiske rammer

De konstitutionelle og fysiske rammer var for HFS vedkommende tæt sammenknyttede, idet de konstitutionelle rammer havde indflydelse på de fysiske rammers udvikling.

De konstitutionelle rammer repræsenteres i HFS tilfælde af de idrætspolitiske rammer, der blev udstukket af kommunen. I forhold til HFS var der dog i lige så grad tale om, at HFS søgte de konstitutionelle rammer, da man ønskede dialog med kommunen vedrørende økonomisk støtte til forbedringen af de fysiske rammer.

HFS ønskede kommunal opbakning på to fronter, der begge havde karakter af en sammenblanding af forholdet mellem amatørismen og professionalismen. HFS ønskede at opføre et nyt klubhus, til hvilket man behøvede økonomisk støtte. I klubhuset havde både amatører og professionelle deres gang, og derfor kom en forbedring af faciliteterne begge til gode. HFS fik bevilliget støtte til en forbedring af de fysiske rammer, da kommunen, som tidligere beskrevet bevilligede et rente- og afdragsfrit lån øremærket opførelsen af et nyt klubhus. Dette førte dog til en vis utilfredshed blandt visse politikere, da man mente at skellene mellem amatørafdelingen og den professionelle afdeling var så vage, at der reelt kunne være tale om kommunal støtte til professionel fodbold, hvilket man forinden fra kommunal side havde påpeget ville være uacceptabelt¹²⁰. Der verserede stor debat i Horsens Folkeblad mellem byrådsmedlem Bent Nybroe (FRP) og fodboldafdelingen i HFS, der beskyldte Nybroe for injurier¹²¹. Debatten om hvorvidt kommunens lån var en indirekte støtte til professionel fodbold løb fusede efterfølgende ud, men indledningsvist er det værd at hæfte sig ved byrådsmedlem Steffen Christensens (V) ord:

”... at sagen har intet med professionel fodbold at gøre. Der er udelukkende tale om økonomiske vanskeligheder i det år, som nu er gået. Men på den anden side – ydes

¹¹⁹ Horsens Folkeblad, mandag, d. 30. oktober, 1978.

¹²⁰ Horsens Folkeblad, torsdag d. 29. december, 1977.

¹²¹ Horsens Folkeblad, lørdag d. 11. februar, 1978.

*støtten ikke kommer HFS ikke i gang med betalt fodbold, og der vil være sket ubodelig skade for en årrække.”*¹²²

Her sammenblandes begreberne atter, idet der på den ene side ikke var tale om støtte til professionel fodbold, men samtidig slås det fast, at uden støtten, så vil der ikke være professionalisme i HFS. Afstikningen af den idrætspolitiske kurs er altså af central betydning for den professionelle afdelings eksistens i klubben, selv om kommunen og klubben nedtoner dette. Amatøraftdelingen er officielt målet for støtten, men når det samtidig påpeges, at den professionelle afdeling ikke ville kunne fungere uden denne støtte, så sker der endnu en udviskelse af skellet mellem amatørisme og professionalisme.

Den professionelle afdeling havde nogle fordele i forhold til de fysiske rammer, da der var særlige banereservationer til holdet: *”Bane 6 er året rundt forbeholdt div.-holdet. Og ingen andre må benytte den uden Albert Rasmussens anvisning.”*¹²³. Således skulle der tages særlige hensyn til den professionelle afdeling, så de fysiske rammer var med til at adskille professionalismen fra amatørismen. Det var altså ikke på alle punkter, at der var tale om en sammenblanding af amatørismen og professionalismen. Fordelingen af baner til fordel for førsteholdet er dog gængs skik i de fleste klubber, og skal ses som en optimering af mulighederne for sportslig succes.

6.8.3. Klubbens selvforståelse

Ser man, hvad der udadtil til blev meldt ud fra HFS, så var klubben præget af stor optimisme. Formand Flemming Kristensen udtalte til Horsens Folkeblad, at han var optimistisk i forhold til vedtagelsen af professionel fodbold¹²⁴. Dette var inden den første afstemning i 1977, som resulterede i et nej til professionel fodbold. HFS meldte efterfølgende internt ud i eget medlemsblad, at man havde stemt ja til forslaget med den begrundelse, *”at vi ønsker at have fingeren på pulsen og være med til at præge den udvikling, som vi ikke mener at kunne stoppe”*¹²⁵. Man gik faktisk endnu videre, da man proklamerede, at HFS for at præge fodbold både i landsholdssammenhæng i på klubplan skulle øge kravene til spillerne, hvilket kunne gøres ved at yde kompensation til disse¹²⁶.

¹²² Horsens Folkeblad, onsdag d. 25. januar, 1978.

¹²³ HFS medlemsblad, marts 1978.

¹²⁴ Horsens Folkeblad, lørdag d. 26. februar, 1977.

¹²⁵ HFS' medlemsblad, april 1977.

¹²⁶ Ibid.

I HFS var man altså positivt indstillet overfor indførelsen af professionel fodbold. Dette kan vække undren, idet HFS på dette tidspunkt befandt sig i landets næstbedste række. Isoleret set kan det hævdes, at det på den baggrund ikke var så oplagt at være så begejstret for professionel fodbold. Her kommer klubkulturen i form af traditionsfæstede normer og værdier ind i billedet, for i HFS havde man stadig en opfattelse af sig selv som en storklub, hvilket Tommy Poulsen udtrykker således:

”I Horsens kunne man ikke forestille sig, man ikke skulle være med. Hvorfor skulle Horsens ikke være med? Horsens var en stor by. De havde lige vundet bronze i 1967, selvfølgelig skulle de også være med. De var alle de andre, der var små. Det var os, der var store... Det var det samme som at spørge; ”Vil du med til fest?”. Selvfølgelig ville man det.”¹²⁷

Klubbens selvforståelse på daværende tidspunkt var altså, at man hørte til blandt de store klubber i landet, og betalt fodbold derfor naturligvis skulle indføres i HFS. Ifølge Grinderslev er udstikningen af de sportslige retningslinjer en del af definitionen på klubkultur, og når HFS vedkender sig sportslige retningslinjer, der går i retning af at præge toppen af dansk fodbold og skabe landsholdsspillere, så fornemmer man en klubkultur præget af store ambitioner, der mest var baseret på fortidens resultater.

Efter Helge Sanders forsøg på at skabe en piratliga samledes størstedelen af de jyske klubber til møde i starten af august 1977 for at diskutere betalt fodbold endnu engang. Sanders vision tog man afstand fra, da en piratliga ville foregå uden om DBU, hvilket langt de fleste klubber ikke var interesserede i. Flemming Kristensen udtrykte sig atter positivt i forhold til betalt fodbold, og da nogle af de klubber, der tidligere havde været modstander af betalt fodbold, nu havde skiftet mening, proklamerede han:

”... og det er helt givet, at vi i næste sæson opretter kontrakter med vore bedste spillere. Formentlig bliver der tale om ca. 15 kontraktspillere i HFS, men hvor meget

¹²⁷ Interview med Tommy Poulsen, tid: 06,00 min.

*vi vil være i stand til at betale, kan jeg ikke sige på nuværende tidspunkt. Betalingen vil nok først og fremmest blive baseret på antallet af vundne og uafgjorte kampe...*¹²⁸.

Der blev altså meldt offensivt ud i HFS allerede inden vedtagelsen af professionel fodbold. Dette understreges senere på den sportslige front, hvor man forventede oprykning til 2. division, og træner Ejner Olsen udtalte, at *”Vi skal slutte på en af de tre oprykningspladser i år og Jeg bliver dybt skuffet, hvis oprykningen glipper”*¹²⁹. HFS stod således både på lederside og sportsligt med store forventninger til professionel fodbold, og man var ivrig fortaler for indførelsen af professionalismisme. Klubkulturen præges altså af denne selvbevidsthed om HFS som en stor klub, der hørte til på forreste række. I forhold til det sportslige kan det jo undre eftersom man med en placering i landets tredjebedste række, og med klemte økonomi ikke havde de bedste forudsætninger for indførelsen af professionalismisme. Selvfølgelig tyder på, at normerne og værdierne i klubkulturen i HFS var stærkt bundet op på traditionerne for topfodbold, der var skabt i 1960’erne. At denne selvforståelse også havde indvirkning i forhold til ungdomsarbejdet i klubben, vil efterfølgende blive belyst.

6.8.4. Ungdomskultur i HFS

En del af klubkulturen er ungdomsarbejdet, som er en forudsætning for selv at kunne producere spillere til en klubs førstehold. Ungdomsholdene er således klubbens fremtid, både rent sportsligt, men også i forhold til at reproducere de normer og værdier, som er indlejret i klubkulturen. For HFS’ vedkommende kæmpede man i tiden med indførelsen af betalt fodbold en kamp for at få en sund ungdomsafdeling der i mange år havde været præget af forsømmelse, hvilket Flemming Kristensten påpegede *”... for jeg er helt overbevist om, at vores svaghed har været, at vi ikke selv skaber talenter.”*¹³⁰ Dette bliver yderligere understreget af Tommy Poulsen der i sit syn på klubbens ungdomsarbejde har følgende kommentar:

”Alt var noget rod. De havde ikke en ungdomsafdeling, der kørte ret godt. Standarden af ledere var simpelthen for ringe op gennem 70’erne... De havde virkelig nogen ledere, man tror det er løgn. Som jo bare følte de var store, fordi de var i en stor klub, men som slet ikke havde kvaliteterne til at lede det der. Der manglede nogle visioner i

¹²⁸ Horsens Folkeblad, mandag d. 8. august, 1977.

¹²⁹ Horsens Folkeblad, lørdag, d. 1. april, 1978.

¹³⁰ HFS medlemsblad, marts 1978.

*ungdomsafdelingen. De fik ikke bygget noget ungdom op, så kom der ikke nogen spillere. Så har du nogen seniorledere, hvad skal de gøre?*¹³¹

Ungdomslederne var således et billede på den selvbevidsthed, der prægede HFS. De betragtede klubben som et storhold og opførte sig derefter. Sportsligt var det endvidere problematisk, at man ikke producerede spillere til seniorholdet, men den selvbevidste kultur prægede altså også ungdomsrækkerne, og HFS manglede visioner for ungdommen. Dette kom senere til at koste på den sportslige front, da man ikke udviklede tilstrækkeligt med spillere til klubbens bedste seniorhold, noget man tidligere havde været god til. Selvbevidstheden var altså en bremseklods for den sportslige udvikling på ungdomssiden, og de selvbevidste ungdomsledere var med at reproducere værdier og normer der klubkulturelt understøttede selvforståelsen af HFS som storklub.

6.8.5. Opsummering

På trods af at den professionelle afdeling var blevet stiftet under navnet HFS Aps, så var der ikke tydelige skel mellem amatørismen og professionalismen i HFS. På ledersiden var det de samme personer, der var ansvarlige for begge afdelinger, og formand Flemming Kristensen benyttede begreber, der normalt knytter sig til amatørismen i forhold til professionalismen. Således var der i den eksisterende klubkultur indlejret nogle normer og værdier, som frivillighed, kammeratskab og hobby fra amatørismen, der blev genbrugt og reproduceret i forhold til professionalismen.

Amatøridealer flød således med over i den professionelle afdeling.

I forhold til Grinderslevs rammebegreber, så eksisterede der i forhold til de konstitutionelle og fysiske rammer ligeledes en sammenblanding af amatørismen og professionalismen. Idrætspolitisk var der udstukket nogle retningslinjer, hvor støtte til professionel fodbold var uacceptabelt, men alligevel blev det fra politisk side tilkendegivet, at man med den økonomiske støtte til HFS samtidig gødede jorden for professionalisme i HFS. Støtten fremmede også klubbens fysiske rammer i form af et nyt klubhus, der var til gavn for såvel amatører som professionelle. I forhold til de fysiske rammer var der en klar adskillelse af amatørisme og professionalisme, da de professionelle fik tildelt bedre træningsfaciliteter i form af baner, der udelukkende måtte bruges af dem.

Klubkulturen i HFS var præget af forståelsen af sig selv som en stor klub, og derfor var man ivrig fortalere for professionel fodbold, idet man således kunne præge udviklingen i dansk fodbold på ledelsesmæssigt og sportsligt. Baggrunden for selvforståelsen var de fornemme resultater HFS

¹³¹ Interview med Tommy Poulsen, tid: 41,57 min.

havde oplevet i 1960'erne, og man reproducerede disse traditionsfæstede normer og værdier fra klubbens storhedstid på trods af, at man i 1978 befandt sig i 3. division. Selvforståelsen kom også til udtryk i klubbens ungdomskultur, hvor der både manglede visioner og resultater. I stedet for dette var man af den overbevisning, at klubben i kraft af sit navn ville tiltrække talenter, der kunne udvikles til førsteholdsspillere.

7. Perspektivering

Set i bagklogskabens klare lys var der en række ting, som HFS kunne og burde have gjort anderledes på det organisatoriske plan. I projektet har HFS, som case, været i centrum, men stort set enhver anden fodboldklub, der i 1978 indførte professionalisme kunne have dannet rammen om casen. Det forholder sig nemlig således, at mange fodboldklubber herhjemme på et eller andet tidspunkt i tiden med professionalisme har været igennem lignende problemer. Brøndby IF der i mange år var bannerfører for professionel klubfodbold herhjemme var gået konkurs, hvis det ikke havde været for venligtsindede kreditorer. Lyngby, som i løbet af 80'erne og 90'erne var en absolut topklub, har oplevet tvangsnedrykning og er blevet frataget sin licens til at skrive kontrakter. Det samme er overgået Boldklubben Frem, og en traditionsrig klub som AGF har i en periode på ti år oplevet konstant tilbagegang, både sportsligt og økonomisk. Rækken af eksempler er mange, og HFS var blot den første af mange klubber, der måtte sande, at indførelsen af betalt fodbold ikke kun var en dans på roser. Det er således først i løbet af de seneste tre år, at Horsens som fodboldby, nu under klubnavnet Alliance Clubben Horsens (AC Horsens), for alvor er begyndt at bide skeer med de store igen, og har fået stablet en organisation sammen, der kan imødegå de krav, der stilles til professionel fodbold.

Tommy Poulsen påpeger at HFS betalte uundgåelige lærepenge, idet HFS hverken havde økonomi eller en administration til at styre professionel fodbold¹³², og dermed var konkursen forudsigelig. Omvendt havde HFS heller ikke noget reelt valg, for hvis man som leder takkede nej til betalt fodbold, så var man ikke sin opgave voksen:

”Så du blev egentlig presset med fra alle sider, og hvis du ikke gik med, så var du næsten nødt til at gå af. Så hårdt var presset”¹³³

I HFS formåede man ikke at tilpasse organisationen og administrationen til de udfordringer som professionel fodbold bød på. I stedet for indledningsvist at opbygge et organisatorisk og administrativt apparat brugte man kræfter og penge på at hente spillere til klubben, så de sportslige mål kunne blive indfriet. At HFS i stedet skulle have haft sin organisation på plads var på daværende tidspunkt svært at vide, da man i dansk fodbold ikke havde noget forhåndskendskab til,

¹³² Interview med Tommy Poulsen, tid: 3.13 min.

¹³³ Interview med Tommy Poulsen, tid: 6.22 min.

hvordan en professionel klub skulle drives. Nuværende sportsdirektør i AaB, Lyng Jacobsen forklarer, at det langt fra var åbenlyst, at udbygningen af organisationen og administrationen skulle have så høj prioritet, da han tegner et billede af situationen dengang:

”Der havde man i starten måske lidt svært ved ikke at bruge alle pengene på spillere, men lige som at sige, hvad er det grundlæggende for at dette her fungerer? Det er alt det uden for banen. Det er det grundlæggende, det skal vi sørge for at have i orden. Men man hoppede ind på banen med det samme. Vi skal have alle de spillere vi kan få, vi skal have ham der derovre. Jeg har en direktør, han sidder alene med en halv sekretær. Ja, ja, det skal de nok klare og så videre. Så der gik egentlig lang tid inden man begyndte at bygge op... Der var efterslæb på det i forhold til, hvad der skulle ske på banen, og det tror jeg nok er naturligt. I dag kan jeg heller ikke forestille mig, man sagde; vi starter med at bygge en administration op, for hvor mange kampe vinder de?”¹³⁴

Lyng Jacobsen peger endvidere på, at det for datidens ledere var en utrolig vanskelig opgave, for der fandtes ingen ekspertise og erfaring at trække på. De ledere der skulle udvikle professionel fodbold, havde kun erfaring fra amatør fodbold, så opgaven var enorm.

”Hvor var de folk henne, som havde den uddannelse. For de ledere og dem, der kom ind var typisk også nogle, der selv kom, fra fodbolden, og de havde en relation til tiden som amatører.”¹³⁵

Tager man i betragtning, at Flemming Kristensens erfaring fra fodboldens verden var begrænset, så var den opgaven han påtog sig stor, og med det begrænsede organisatoriske støtteapparat han havde til sin rådighed, så var al arbejdet stort set overladt til ham.

I HFS fik man i modsætning til andre klubber, der indførte betalt fodbold, ikke penge fra en mæcen. Et godt eksempel på, hvor vigtigt en mæcen kunne være fandt man i Herfølge, hvor Gudmund Jørgensen, der ejede en lokal saftevandsfabrik, pumpede så mange penge i den lokale fodboldklub, at den gik fra at være en landsbyklub til at være en succesrig divisionsklub. At det ikke var småpenge, Gudmund Jørgensen gav til Herfølge Boldklub understreges i Horsens Folkeblad, hvor

¹³⁴ Interview med Lyng Jacobsen, tid: 7.36 min.

¹³⁵ Interview med Lyng Jacobsen, tid: 6.20 min.

det hedder at hans erklærede mål, var at gøre Herfølge Boldklub til en storklub. Til dette formål fik klubben 500.000 kr. udelukkende til brug i sæsonen 1978. Dette var efter datidens standarder et stort beløb, og det klart det største, der på det tidspunkt nogensinde var skudt i en fodboldklub¹³⁶. En mæcen var altså en væsentlig forbedring for den enkelte klubs økonomi, og i forhold til Herfølge er det værd at notere sig, at de sammen med HFS var rykket ned i 1977, og begge klubber begyndte således den første sæson med betalt fodbold i 3. division. Efterfølgende oplevede Herfølge stor succes kulminerende med Danmarks mesterskab i 2000.

Til økonomisk sammenligning bidrog HFS' hovedsponsor Hede Nielsen med 30.000 kr. i sæsonen 1978. Altså var der et stort spring i forhold til Herfølge Boldklub, som var en af de klubber HFS skulle konkurrere med om oprykning.

Sportsligt satsede HFS på, at kontraktspillerne fra Vejle Boldklub kunne løfte holdet, så man kunne rykke op. Det skete som bekendt ikke, men derfor mener Tommy Poulsen ikke nødvendigvis, at strategien med at hente spillere fra en større klubs overskudslager var en dårlig idé:

*”De spillere vi fik købt i Horsens var ikke gode nok, og det var så det ... De gør det samme i 1992. Nøjagtigt det samme. De følger den samme politik. De henter omegnens reservespillere, og der har de held med det. Så det viser jo, at det ikke er strategien, der er noget galt med, men det er kvaliteten af spillerne.”*¹³⁷

Fra 1992 begyndte det sportsligt at gå frem, og i dag er AC Horsens, som HFS er en del af, og hvis kampe og træning er henlagt til på HFS' baneanlæg, ved at etablere sig i Superligaen. Den sportslige strategi ved indførelsen af professionel fodbold var der overordnet set altså ikke noget at pege fingre af. Problemet var, at de spillere, der blev hentet ikke havde den fornødne kvalitet til at løfte holdet.

Det er først i de senere år, at de danske eliteklubber for alvor har udviklet sig fra foreninger til forretninger, men stadig er konflikten mellem amatørisme og professionalisme et springende punkt, når diskussionen omhandler dansk klubfodbold. Seneste eksempel er krisen i Brøndby IF, der selv med status den første fuldtidsprofessionelle i Danmark, kæmper med at finde balancen mellem amatørisme og professionalisme. Problematikken omkring amatørklubbens idealer kontra udviklingen af professionalisme, som i 1978 var aktuel i HFS, er således stadig relevant herhjemme.

¹³⁶ Horsens Folkeblad, onsdag d. 30. november, 1977.

¹³⁷ Interview med Tommy Poulsen, tid: 40.02 min.

8. Konklusion

De primære udfordringer for de klubber, der stod over for overgangen fra amatørisme til professionalisme, var af organisatorisk karakter. Der var ingen ekspertise at trække på, og der var særdeles kort tid at forbedre sig på de nye tilstande på. Samtidig kunne alle divisionsklubber springe ud i kontraktfodbold, og derfor opstod der en kamp om at skrive kontrakter med de rigtige spillere. For HFS' vedkommende lå den primære udfordring i at optimere organisationen, så man kunne agere i den professionelle verden, man nu befandt sig i. Man anvendte dog udelukkende ressourcerne på det rent sportslige, hvor man prioriterede at skrive kontrakter med både egne spillere, men også med spillere udefra. Spillerne havde ikke kvaliteterne til at opfylde den sportslige målsætning, hvilket bringer os videre til anden stor udfordring for HFS, nemlig den økonomiske. Da man ikke havde nogen erfaring at trække på i forhold til betalt fodbold, så blev budgetteringen vanskeliggjort. I takt med at de sportslige resultater svigtede, udeblev tilskuerne også, og der kom kun godt halvdelen af de budgetterede tilskuere til sæsonens 30 kampe. Samtidig havde man forregnet sig med hensyn til udbetaling af bonuspenge til spillerne efter sejre og uafgjorte kampe. Denne strategi erkendte man var forkert, idet der simpelthen ikke var økonomi til denne udgiftspost. Det havde udviklet sig til spillernes marked i stedet for klubbernes, hvilket ikke var til HFS' fordel.

Det teoretiske begrebsapparat, som der i organisationsøjemed, er gjort brug af i specialet, viser, at HFS manglede at optimere organisationen på en række områder. Den organisatoriske udfordring fik man ikke løst i HFS. Flemming Kristensen som formand udførte dog et enormt stykke arbejde, og bidrog med den initiativrigdom, som i organisationsteoretisk lys er vigtig for at udvikle organisationen i en forening. Dog formåede Flemming Kristensen ikke at uddelegere arbejdet eller omgive sig med folk med den nødvendige specialviden, der kunne afhjælpe ham.

Det organisationsteoretiske begrebsapparat er således anvendeligt, idet HFS er et tydeligt eksempel på, at uden den nødvendige organisatoriske udvikling, så var overlevelsesvilkårene i forhold udviklingen fra amatørisme til professionalisme meget vanskelige. I stedet for at fokusere på de nødvendige organisatoriske tiltag, så fokuserede man udelukkende på det rent sportslige, og derved kom netop organisationen bag HFS Aps til at halte, og konstant være på bagkant med den sportslige udvikling. Med den rette udvikling, og ved at have været opmærksom på nødvendigheden af organisationsudviklingen, så kunne man i HFS måske i stedet have været på forkant med

udviklingen. Havde man på forhånd gjort sig klart, hvilke organisatoriske udfordringer man stod over, og handlet derefter, havde man måske undgået sin skæbne.

En udfordring i overgangen fra forening til forretning, var hvorledes klubkulturen ville have nogen betydning for forholdet mellem amatørisme og professionalisme i HFS. Der var enighed om, at man selvfølgelig skulle have professionalisme i HFS, hvilket blandt andet bundede i klubbens forståelse af sig selv som en stor klub. Denne selvforståelse havde rod i 1960'erne succesrige periode, men var ikke så forenelig med 1978-status som 3. divisionshold. Selvforståelsen kom desuden til udtryk i ungdomskulturen, hvor man videreførte nogle normer og værdier af storklubkarakter, hvilket havde ført til, at ungdomsafdelingen ved indførelsen af professionel fodbold haltede gevaldigt. Et andet problem i forhold til klubkulturen var, at forholdet mellem amatørismen og professionalismen ikke var tilstrækkelig markeret. I mange tilfælde greb de to begreber ind i hinanden, hvilket hang sammen med, at ledelsen for begge afdelinger var repræsenteret af de samme personer. I henhold til Grinderslevs teori fremgår det tydeligt, at man i HFS i forhold til de konstitutionelle og fysiske rammer havde svært ved at afbalancere forholdet mellem amatørisme og professionalisme. I forhold til de konstitutionelle ramme blev det tydeliggjort i forbindelse med det idrætspolitiske samarbejde, hvor byrådspolitikerne havde vanskeligt ved at skelne, om det var amatørismen eller professionalismen, man støttede. De fysiske rammer var et af de få eksempler på et klart skel, idet man her havde fastlagt nogle rammer i form af banetildeling, der tilgodeså den professionelle afdeling.

Internt trak man på lederside på begreber fra amatørismen i forhold til professionalismen, og således fik man heller ikke her markeret et klart skel, men tværtimod reproducerede man værdier og normer, som hos Grinderslev er centrale begreber, fra amatørtiden, og derved vanskeliggjorde man også adskillelsen af amatørisme og professionalisme, og dermed blev udviklingen fra forening til forretning en udfordring man i HFS ikke fik klaret.

9. English summary

This thesis is dealing with the transission from amateur football to professional football in Denmark, focusing on the challenges a football club faces, when moving from being an amateur club to being a professional club.

In this thesis Horsens Forenede Sportsklubber (HFS) has been chosen as a case study. It was the first football club to go bankrupt following the transission from amateurism to professionalism. To highlight which challenges HFS was facing in this period, focus will be on two aspects of the club: The organization of the club and the change from an association to a business.

To examine these aspects I have applied two different theoretical perspectives, which are theory of organization and the relative new theoretical term club culture. Together with a detailed description of amateurism and professionalism on different levels the two theoretical terms are the source of the analysis.

In order to analyze the case, empirical data have been generated. In this thesis three types of empirical data have been utilized. The three kinds of data are articles from the local newspaper Horsens Folkeblad, texts from HFS members' magazine and interviews with a sports reporter with connections to HFS and a sports director from another Danish club.

The analysis shows that HFS was lacking expertise and know-how in their organization. The chairman of the club had to do a lot work himself, and he did not manage to delegate a sufficient amount of tasks and duties to others. The club was also in severe financial difficulties subsequently resulting in a bankruptcy. The financial problems related to the fact, that the attendances were significantly lower than expected, and the bonus fees to the players grew into a bigger cost than anticipated.

HFS had an understanding of itself as a big club despite the fact that they were placed in third division. This understanding of itself as a big club was significant in their youth teams where HFS failed to produce talents, and their youth section was in troubles. HFS reproduced values from amateurism into their professional section, which meant that the culture of the club was a factor that impeded the development from an association to a business.

Another main problem for HFS was that the club had difficulties in separating professionalism from amateurism. This showed in aspects like their relationship with the city council and the use of amateuristic terms to describe the professional section of the club. This meant that HFS reproduced amateurism instead of creating professionalism. That weakened the chances of turning the club from an association to a business.

10. Litteraturliste

10.1. Bøger

Forfatter	Titel	Udgave	Forlag	År	By
Borges, Nanette von der Lippe	Køn og arbejde i forening – En undersøgelse af organisationskulturen i en frivillig idrætsforening	1. udgave	Udgivet af Sociologisk Institut, Københavns Universitet	1995	København
Bøje, Claus & Eichberg, Henning	Idrættens tredje vej	1. udgave	Klim	1994	Aarhus
Ellegaard, Lasse	Den dyre langside – bogen om dansk elitefodbold	1. udgave	Forlaget Per Kofod	1993	Viborg
Hansen, Jørn & Grinderslev, Niels	Idræt og samfund, krop og kultur - Idrætshistorisk årbog 1998, 14. årgang	1. udgave	Odense Universitetsforlag	1999	Odense
Herskind, Kenneth	Analyse af danske fodboldklubbers organisatoriske tilpasning mod professionelle tilstande	1. udgave	Handelshøjskolen i København	1993	København
Holmstrøm, Niels- Christian	Livet er for kort til lange afleveringer	1. udgave	Lindhardt og Ringhof	2006	København

Holt, Richard & Mason, Tony	Sport in Britain, 1945 – 2000	1. udgave	Blackwell Publishers	2000	Oxford
Jensen, Jens- Ole & Sørensen, Jan Kahr	Idræt i perspektiv	1. udgave	Systime A/S	2005	Aarhus
Kayser- Nielsen, Niels, med flere	Den Jyske Historiker, nr. 19-20 - Sportshistorie	1. udgave	Forlaget Modtryk	1981	Aarhus
Klausen, Kurt Klaudi	Organisatorisk inert og microdynamiske processer	1. udgave	Handelshøjskolen i København	1990	København
Korsgaard, Ove	Kampen om kroppen	3. udgave, 1. oplag	Nordisk Forlag A/S	1997	København
Kvale, Steinar	Interview, En introduktion til det kvalitative forskningsinterview	1. udgave, 9. oplag	Hans Reitzels Forlag A/S	1997	København
Lundberg, Knud	Dansk Fodbold 3 – Gennembruddet til verdensklasse	1. udgave	Rhodos	1988	København
Magnussen, Jacob & Storm, Rasmus K.	Professionel fodbold	1. udgave	Klim	2005	Aarhus
Østergaard, Flemming	Don Ø	2. udgave	Ekstra Bladets Forlag	2003	København

10.2. Hjemmesider

http://www.wlv.ac.uk/PDF/uwbs_OP04-99%20Perry.pdf

<http://www.fitnessdk.dk/index.php/1/>

http://www.sam.sdu.dk/~kkk/kkk_pub.htm

<http://www.danskesportsjournalister.dk/section/info/default.asp?info=org&menu=3>

<http://www.aabsport.dk/96CF7553-3EFB-42E0-9F3E-B9DE67F765D4.W5Doc?id=99fe8c15-20da-44d1-8e29-0b59901bdfef>

<http://horsensboldklub.dk/>

<http://www.horsensfs.dk/>

<http://home6.inet.tele.dk/pin/Danmarksturneringen/1978.htm>

Bilag

Bilag 1

Spørgeguide til interview med Tommy Poulsen

Organisation

- Hvordan var klubbens organisation i tiden omkring skiftet?
- Hvilke overvejelser havde man gjort sig inden?
- Var klubben organisatorisk gearret til omvæltningen?
- Hvilke forventninger til professionel fodbold?
- Hvordan var den indbyrdes kommunikation i ledelsen?
- Hvordan var kommunikation mellem ledelse og spillere – fælles fodslag?
- Var der en klar rollefordeling i ledelsen?

Klubbens holdning til overgangen

- Var der internt i ledelsen enighed om, at professionel fodbold var den rigtige løsning?
- Hvilke overvejelser var der vedrørende konsekvenserne?
- Var der et tydeligt hierarki i klubben, både i ledelsen og blandt spillerne?

Økonomi

- Hvad var det økonomiske succeskriterium?
- Hvordan var prioriteringen mellem det sportslige og det økonomiske?
- Hvordan blev spillerne aflønnet – fast løn, bonusordninger etc.?
- Fik alle spillere det samme i løn?
- Hvordan var forholdet til kommunen? Var der nogen hjælp at hente, som man eksempelvis oplevede det i Brøndby?
- Hvordan var sponsorsituationen?

Eftertanker

- Hvilke ting skulle man have gjort anderledes?
- Hvad overraskede – positivt/negativt?
- Hvori viste den største udfordring sig at ligge – på det organisatoriske eller økonomiske plan, eller hang de to faktorer sammen?

Bilag 2

Spørgeguide til interview med Lynge Jacobsen

1. Situationen

- Hvordan vil du beskrive situationen i dansk fodbold ved overgangen til betalt fodbold?
- Hvilke udfordringer stod klubberne over for?

2. Overgangen

- Hvilke organisatoriske krav blev, der stillet til klubberne ved overgangen til betalt fodbold?
- Var der tegn på, at ledelserne i klubberne var klar over, at organisationen måtte ændres i takt med professionaliseringen?
- Hvordan var forventningerne til betalt fodbold?
- Hvordan var konkurrenceforholdene?
- Hvilke succeskriterier havde klubberne?

3. Økonomi

- Hvordan var de økonomiske forhold?
- - for spillere?
- - for klubberne?

4. Årsager

- Hvilke grunde var til, at visse klubber gik ned?
- Var datidens ledere ikke gearede til opgaven?
- Var der reelt mulighed for at sige nej til betalt fodbold?
- På hvilket grundlag hentede klubberne spillere?

5. Eftertanker

- Hvad overraskede – positivt/negativt?

Hvori viste den største udfordring sig at ligge – på det organisatoriske eller økonomiske plan, eller hang de to faktorer sammen

Bilag 3 & 4